PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

MODELO DE FRANQUICIAS APLICADO AL SERVICIO DE CATERING

JOSÉ JAIR PONCE COELLO

DIRECTOR: MSC. NELSON REINOSO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, JULIO - 2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios y la virgen Dolorosa por haberme dado la vida e iluminar mi camino a lo largo de los años. A mis padres José y Marci por ser el pilar fundamental y la motivación en mi vida, por siempre apoyarme en cada uno de mis proyectos.

A mis hermanas Teresa, Leydy, Carolina y Evelyn que con el ejemplo siempre han aportado a mi formación íntegra como persona y han demostrado que sin importar la adversidad el camino sigue.

A mi novia Jessica quien me acompañó, me dio fuerzas cuando pensé haberlas perdido y con su amor hace diferentes mis días.

A mis mejores amigos de la carrera universitaria Carlos, Diego L., Diego R., Christian que con su amistad hicieron de esta etapa académica muy especial apoyándome y siempre alentándome a ser mejor profesional pero sobre todo mejor persona.

A mis directores: Roberto quien fue incondicional conmigo en todo momento, incluso después de haber dejado sus labores y Nelson quien me dio la confianza y apoyo para finalizar mi trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y la virgen Dolorosa por iluminar mi camino y poner siempre a mi alrededor personas valiosas.

A mi padre José quien sin importar el proyecto que escoja siempre me apoyó de forma incondicional demostrando que el amor prevalece sobre todas las cosas, a mi madre Marci quien me enseñó que el trabajo duro y la tenacidad de una madre siempre vencerán a las adversidad más complejas, su lucha diaria es inspiradora.

A mis hermanas Teresa, Leydy, Carolina y Evelyn por guiarme con su ejemplo y consejos, aunque no siempre lo expresen toda mi vida he sentido, siento y sentiré su respaldo sin límites

A mi novia Jessica por siempre estar a mi lado alentándome y dándome todas las fuerzas para seguir adelante, sin su presencia y amor mi vida no sería la misma.

A mis amigos a lo largo de la carrera universitaria Carlos, Diego L, Diego R., Christian quienes han sido más que amigos, hermanos. Sin su ayuda, apoyo y amistad no hubiera logrado disfrutar de esta etapa con tanto éxito.

A mis ex jefas y ahora colegas Gabriela y Carmita, por ser mis madres en el trabajo y brindarme su amistad y apoyo, por toda la flexibilidad brindada para poder conjugar el trabajo y el estudio y más que todo la comprensión ante toda situación, más que una obligación crearon un compromiso personal (de amistad) conmigo. Sin su aporte no habría logrado llegar a esta etapa académica y profesional de mi vida.

A Roberto por siempre estar presente a lo largo de este trabajo, sin importar las distancias físicas nunca abandonó su acompañamiento y encaminó mi trabajo de titulación. Gracias a la confianza brindada me enseñó que la vida puede tener tropiezos muy grandes pero con mucho esfuerzo y contra todo pronóstico se puede resurgir.

A Nelson por la confianza puesta en mí y mi trabajo, por su tiempo para incorporarse a este proyecto en su etapa final y cerrar el mismo con broche de oro.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se desarrolla a partir de la necesidad de la población económicamente activa de mejorar el tiempo de trabajo, comprendiendo dentro de este el almuerzo. Es importante señalar que dada la necesidad no existe en el mercado un modelo o manera de transaccionar en el sector que permita versatilidad y agilidad.

El objetivo del modelo propuesto es encontrar una solución a la problemática anteriormente explicada es importante recalcar que se dará un visión general del modelo y su funcionamiento, cada parte del mismo a profundidad podría ser tema de un trabajo de titulación diferente.

El alcance del modelo es para la ciudad de Quito, en la cual con tranquilidad de implementarían tres ejemplares del modelo a plantear ya que la población y el espacio permiten hacerlo de esta forma.

1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

1.1 Análisis ambiente global

1.1.1 Factores Políticos. Según David Easton "Un sistema político es un conjunto de interacciones políticas. Lo que distingue las interacciones políticas del resto de interacciones sociales es que se orientan hacia la asignación autoritaria de valores a una sociedad."

Dentro del contexto los factores políticos son lo referente a todo lo que implica determinada posición con poder dentro de la sociedad, en sus diferentes niveles que repercutirá en los demás factores sociales de un estado o nación (economía, cultura, demografía). Dentro del factor político debemos recalcar la importancia de los idealismos o tendencias que sus actores tengan al momento de tomar decisiones, ya que estas estarán alineadas con dichas formas de pensar.

El artículo 3 de la constitución de la república del Ecuador en sus numerales 1 y 5 establece que son deberes primordiales del estado:

- "Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes."

- "Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir."

Es claro que el estado ecuatoriano respalda y debería incentivar iniciativas de correcta alimentación: saludable y sostenible aunque estas vengan del sector privado, la propuesta un modelo de franquicias aplicado al servicio de catering, uno de los factores fundamentales será la nutrición que se oferta mediante nuestros productos y el impacto de esta en la vida de nuestro mercado meta.

Haciendo énfasis en lo antes expuesto y citando el artículo 32 de la carta magna "La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación,…" es clara la importancia de la salud para el estado y su directa incidencia con la alimentación. Una de las estrategias sociales llevadas a cabo por el gobierno ecuatoriano es "Aliméntate Ecuador" a través de sus programas que se dirigen en su mayoría (3 de 4) a sectores vulnerables de la población como niños y adultos mayores, el enfoque a personas económicamente activa solamente se observa en el último proyecto: Promoción de Alimentos Saludables (PAS) que busca reforzar y crear hábitos alimenticios dentro de las familias ecuatorianas revalorizando la cultura en este ámbito para este fin se implementaron estrategias de formación y nutrición.

El plan nacional del buen vivir 2013-2017 sintetiza lo antes expuesto ya que se refiere a la importancia de la alimentación en la salud de la población, indistintamente de su condición social o estado de vulnerabilidad, claramente hace énfasis en los grupos sensibles (mujeres, niños y adultos mayores) ya que como gobierno se debe garantizar el bienestar de estos.

Podemos observar fácilmente que la alimentación y lo nutritivo de esta son puntos muy discutidos y tocados por el gobierno nacional dentro de la última década de Correismo, sin embargo el enfoque social ha dejado vacíos claros en segmentos de la población, en especial en la económicamente activa ya que por su condición laboral y muchas veces académica se entiende que conocen y aplican la nutrición en sus hábitos alimenticios, obviando así que la falta de tiempo y ofertas de comida rápida absorben a estos consumidores, que por ahorrar unos centavos y algunos minutos prefieren dejar de lado su saluda y aprovechar su tiempo en labores.

1.1.2 ***Factores Culturales.*** Los factores culturales facilitan no sólo conocer los rasgos distintivos que hacen diferentes a grupos humanos y asentamientos poblacionales dentro de un mismo espacio geográfico y social, sino además, comprender, a través de ellos, cómo se ha producido el desarrollo histórico, sus tendencias más significativas, ello posibilita explicar los nexos que se establecen entre las actuaciones de individuos y grupos con las dinámicas sociales. Los factores culturales no son dimensiones, ni elementos, son condiciones determinantes en tanto reportan esencialidades de los comportamientos humanos. “Aspectos como la religiosidad, costumbres y tradiciones aportan un conjunto de significados que no se pueden soslayar en los estudios de las comunidades.” (Reyes, 2011)

Los ecuatorianos sin duda poseemos una gastronomía diversa y deliciosa, lamentablemente uno de los últimos puntos en la que esta se fija es la nutrición, y es que culturalmente nos alimentamos guiados por nuestro gusto y no por nuestra razón, exceptuando las situaciones de enfermedad o vanidad (dietas para verse más delgados).

La población quiteña tiene diversos gustos y preferencias alimenticias, se tiene la tendencia de aceptar lo que acostumbramos a consumir en nuestra infancia: comida ofrecida en casa por nuestras madres, alimentos que frecuentes fuera de casa con amigos y/o familiares, a partir de estos recuerdos y sensaciones creamos hábitos que posteriormente dictarán nuestro comportamiento alimenticio.

Hace algunos años, teníamos una cultura mucho más apegada a la comida de casa, es decir era un verdadero lujo o rara ocasión el comer entre semana fuera de nuestro hogar, lo que creaba un hábito alimenticio. Lamentablemente con el cambio de tiempo y la globalización, la sociedad ha dado un giro de 360 grados haciendo común la alimentación fuera del hogar, sin duda esto ha generado más fuentes de empleo y aceleración económica sin embargo se han presentado deterioros en la salud de la población ya que la mayoría de ofertas alimenticias no van de la mano con la nutrición.

A continuación se presentan gráficos del Instituto Nacional de Estadística y Censos donde podemos ver la incorrecta alimentación que presenta la población ecuatoriana y en mayor escala en Quito.

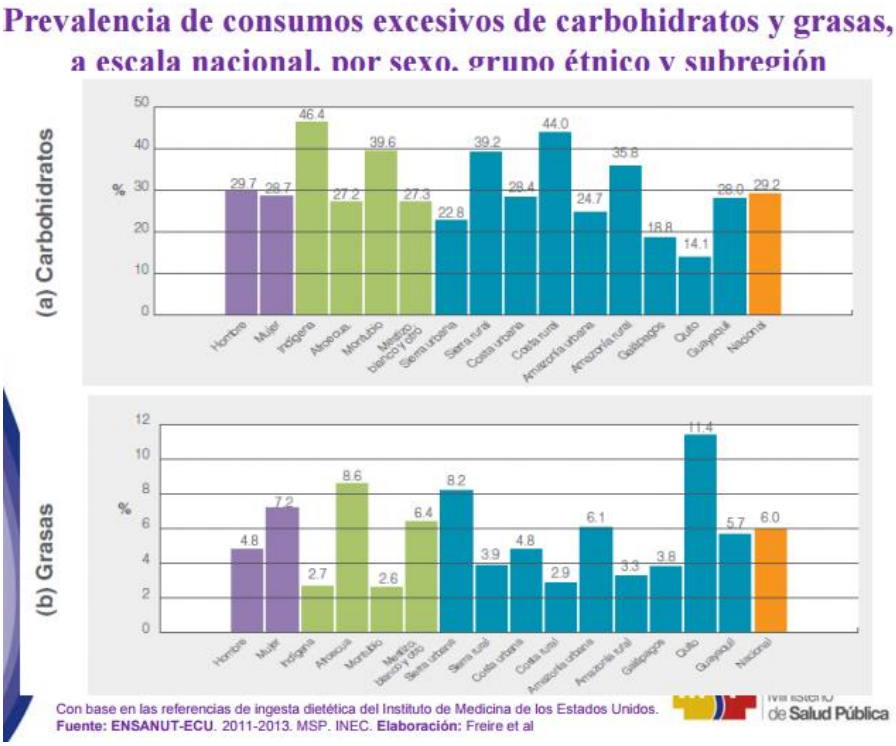


Gráfico 1: Prevalencia de consumos excesivos de carbohidratos y gradas a escala nacional por sexo, grupo étnico y subregión (ESTADÍSTICAS, 2013)

Quito es la ciudad con mayor consumo excesivo de grasa, según el gráfico anterior tiene un comportamiento anormal en este sentido, impactando directamente en la salud de su población y en el rendimiento de los trabajadores que sacrifican su salud preservando su tiempo o dinero.

La tendencia de la población económicamente activa es gastar la mayoría de su sueldo pocos días después de haberlo recibido, la familia del trabajador normalmente se alimenta de mejor manera justamente un día después de haber recibido dicho sueldo. Muchas veces la poca o nula nutrición de los asalariados se da gracias a la falta de dinero suficiente para cubrir todas las necesidades familiares, y el trabajador prefiere dejar de lado su alimentación para de esta forma atender las necesidades de educación, salud o vestimenta de su grupo familiar.

Un factor relevante a tomar en cuenta es la periodicidad con la que los padres hacen que sus hijos (infantes) coman fuera del hogar entre semana, haciendo de esta forma un hábito para ellos, por lo que en su adolescencia y posterior adultez tomarán este comportamiento y lo replicaran con sus familias y amigos, creando una sociedad que cada vez cocina y come menos en casa, más cómoda y práctica, cada vez con más enfermedades por nutrición y deteriorada alimentación.

1.1.3 ***Factores Demográficos.*** Según el diccionario demográfico multilingüe de Naciones Unidas (New York, 1958) demografía es "Una ciencia que tiene como finalidad el estudio de la demografía humana y que se ocupa de su dimensión, estructura, evolución y caracteres generales considerados fundamentalmente desde un punto de vista cuantitativo".

Cuando esta definición se refiere a dimensión habla del tamaño de la población, estructura: se refiere a que la población se estudia regida por distintos caracteres que la dividen en grupos de interés tales como sexo, edad, estado civil, etc. Evolución hace alusión al tamaño y su evolución en el tiempo y caracteres generales son características más cercanas a otras ciencias como biometría, psicometría o genética (coeficiente intelectual, condición de salud, código genético, etc.)

Dado que el estudio se referirá mucho a cifras y comportamientos estadísticos tomaré una definición más orientada a la estadística "La Demografía es la ciencia que estudia estadísticamente la estructura y dinámica de las poblaciones, así como las leyes que rigen estos fenómenos. Su objetivo son las poblaciones humanas, que podemos definir como el conjunto de personas que habitualmente residen en una zona geográfica, en un momento determinado." (Juan)

Hace 2.000 años la población mundial era cerca de 250 millones de personas, tomó 16 siglos duplicar esta cifra para llegar a los 500 millones, la tasa de crecimiento aumentó de forma exponencial y solo

hicieron falta dos siglos y medio para duplicar nuevamente el número de habitantes a 1.000 millones en 1850, un siglo después el número se duplicó a 2.000 millones en 1950, en 1990 llegó a 5.000 millones, en la actualidad la población se duplica cada 35 años y la tasa de crecimiento poblacional al 2015 fue de 1.182% según estadísticas del banco mundial.

La concentración de población se ve en países asiáticos principalmente (Bangladesh, India y Pakistán). China a su vez tiene una población más grande pero su gobierno garantiza la alimentación de manera razonable además de tomar medidas para frenar el crecimiento del número de habitantes en este país.

En América Latina el incremento poblacional no es muy diferente en contraste con el mundo, para 2016 la Comisión Económica para el Caribe y América Latina (CEPAL) pronosticó que existirán 635 millones de personas, seis millones más de lo que se estima había a mediados de 2015. Esta cifra es alarmante puesto que supone que existe el doble de personas que en el año 1975 cuando había 316 millones. Se pronostica que en el año 2025 habrá 680 millones de habitantes mientras en 2050 serán 779 millones. Esta tasa de crecimiento poblacional está íntimamente ligada con la poca educación sexual que mantenemos por lo tanto procreamos más jóvenes y la tasa de mortalidad con los avances tecnológicos cada vez es menor.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Ecuador tiene una tasa de crecimiento poblacional de 1.02% en promedio: para 2010 existían 15.012.228, se estima terminar 2017 con 16.776.977 de habitantes y para 2020 17.510.643. La provincia de Pichincha registra una tasa de crecimiento igual (1,02%) En 2010 había 2.667.953 de habitantes, se estima terminar 2017 con 3.059.971 y en el año 2020 alcanzar 3.228.233.

Si bien es cierto el crecimiento de población en el cantón Quito se comporta de la misma forma (tasa de crecimiento 1,02%) pero su población es mucho mayor en comparación a otros cantones cercanos y a nivel nacional en realidad. En 2010 existían 2.319.671 habitantes para cerrar el año 2017 se espera llegar a 2.644.145 y al año 2020 tener una población de 2.781.641. Claramente observamos que al ser el cantón que alberga a la capital del país su crecimiento demográfico porcentual no es diferente pero su volumen de población es mucho más grande (2MM), lo que da una oportunidad para la franquicia a proponer dentro de la ciudad de Quito, al existir mayor población existen mayores necesidades que cubrir, dentro de las cuales está la alimentación de la ciudadanía y ligada a su salud la nutrición, punto fundamental en la propuesta valor.

1.1.4 ***Factores Económicos.*** Podemos definir a los factores económicos desde su descomposición, según el diccionario de la real academia de la lengua española factor en el contexto social se refiere a "Elemento o causa que actúan junto con otros." De aquí podemos definir que un factor económico es un elemento o causa económica (familia, empresa, estado, mercado, etc.) que infiere de forma significativa en el comportamiento de la población en determinada zona geográfica, influyendo así en sus decisiones y comportamientos.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) se pronostica un decepcionante crecimiento económico mundial, y advierte sobre posible volatilidad ocasionada por problemas económicos y geo políticos, según las proyecciones más actuales se estima que la economía mundial crecerá un 3,5% en 2017 lo que representa un descenso de una décima de punto respecto a las proyecciones de Enero 2016.

En contraste la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) habla en su edición 2016 del Balance Preliminar de las Economías de un crecimiento de 2,7% de la economía mundial dada

por la propagación del 4,4% del PIB de los países emergentes. Por su parte se espera un lento crecimiento de las economías de países desarrollados (China 6,5%, USA PIB 1,9%, países de la zona Euro PIB 1,7% y Japón PIB 0,9%) y el apalancamiento se dará principalmente por el empuje de las economías en desarrollo, tendencia que también se dio en 2016 con un crecimiento de 3,6% mientras las economías desarrolladas crecían a razón de 1,5%.

Para América Latina la CEPAL proyecta un crecimiento de 1,3% como tasa promedio del crecimiento del PIB, los países con mayores crecimientos serán Perú, Bolivia, Paraguay y Colombia, mientras que Ecuador pasará de una recesión de -0,2% a un ligero impulso económico de 0,3%.

Dados los datos se prevé un crecimiento económico a nivel mundial, regional y nacional, si bien es cierto no será una expansión como las acostumbradas dará un respiro a la sociedad económicamente activa y sus necesidades crecerán conforme sus ingresos, dentro de estas la más importante la alimentación, con una propuesta de valor ligada a la salud la propuesta tiene un panorama favorable para su desarrollo sostenible y rentable a lo largo del tiempo.

Según datos del INEC a Diciembre de 2016 la población económicamente activa en el sector urbano en su 93,5% tiene empleo.

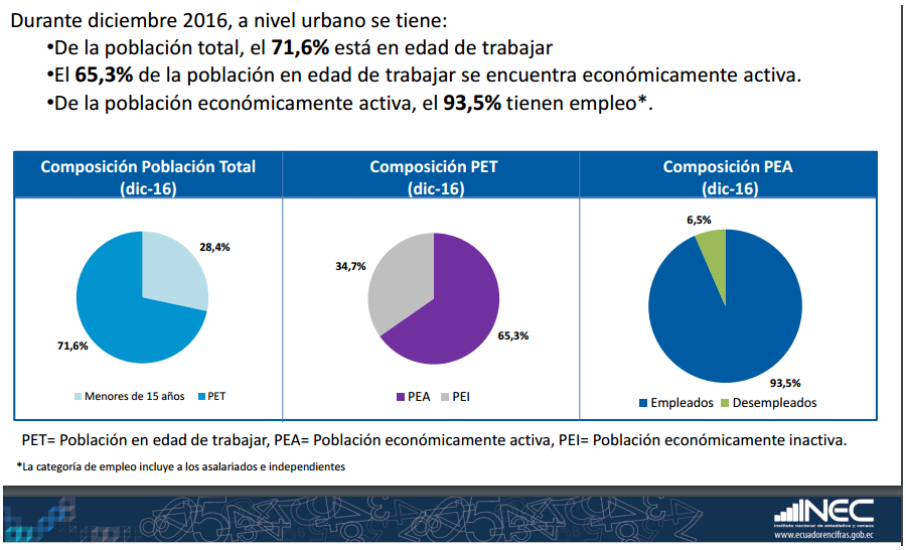


Gráfico 2: Composición población: Población en edad de trabajar (PET), Población económicamente activa (PEA), Población económicamente inactiva (PEI) (CENSOS, 2016)

Las cifras económicas lejos de estar en un punto óptimo son favorables para la propuesta, ya que la población económicamente activa en Quito es el mercado objetivo y se desarrollará en torno a estos.

1.2 Análisis situacional

1.2.1 ***Análisis de la empresa y/o proyecto.*** El proyecto modelo de franquicias para servicio de catering principalmente se va a dirigir a la clase económicamente activa de la ciudad de Quito, es decir el 65,3% de la población según datos de INEC, se dirigirá sobre todo a los trabajadores que por cuestiones de tiempo no dispongan mucho del mismo para almorzar, o su empresa no preste las facilidades necesarias para dicho beneficio y/o si las presta no sea un servicio de calidad, nutritivo y sabroso acorde a los gustos del individuo.

La idea nace de la necesidad de tiempo al momento de almorzar, ya que gracias al ritmo de vida acelerado que llevamos no destinamos lo necesario a este fin, intentamos ahorrar minutos y dólares consumiendo alimentos rápidos que a pesar de ser deliciosos y estar

de acuerdo a nuestras preferencias son perjudiciales para nuestra salud a mediano y largo plazo.

Básicamente el modelo de negocio se centra en tener fábricas de alimentos (almuerzos y platos a la carta) en sectores estratégicos de la ciudad, una vez preparados se reparten por ciclistas asociados a las franquicias quienes podrán llevar hasta 10 almuerzos por viaje y se encargarán de una zona en específico.

El menú de almuerzos se actualizará cada semana y se pondrá a conocimiento de los clientes mediante la aplicación móvil y/o página web desarrolladas para este fin, esta servirá también para realizar el pedido en línea, hacer el pago correspondiente mediante una funcionalidad para débito directo de la cuenta, cargo a tarjeta de crédito o si el cliente gusta hacer una transferencia desde su banco de elección y enviar la ubicación para la entrega.

Uno de los elementos generadores de valor del modelo será el componente nutricional de sus productos, ya que todos sus menús tendrán el cálculo de calorías de cada componente para conocimiento de sus cliente y si estos así lo desean siempre estará disponible una o dos opciones de dieta dentro del menú del día, generando más variedad a nuestros productos.

El proceso de recepción de pedido se realizará en el transcurso de la mañana vía aplicación móvil o página web para la posterior producción y distribución, para el cliente solo toma 5 minutos de su tiempo el navegar en la aplicación, revisar los menús realizar el pedido y pago, este recibirá su elección en la ubicación que haya solicitado, ahorrándole de esta forma tiempo (en filas de restaurantes, realizando el pedido, esperar el servicio, realizar el pago y retornar a sus labores).

Es un modelo pionero en su tipo y va muy acorde a las necesidades actuales de la sociedad, ya que el impacto del tiempo en nuestras vidas es cada vez mayor y los posibles consumidores están siempre prestos a servicios versátiles que faciliten incluso los procesos más básicos de la vida como la alimentación.

1.2.2 ***Análisis del país.*** Ecuador presenta una perspectiva de crecimiento no tan alentadora en su economía de 0,3% superando la recesión del -0,2% del 2016, si bien es cierto han sido años difíciles para el país (2015 y 2016) pero se observa una ligera mejoría en el precio de barril de petróleo, principal recurso de la nación, de esta manera se estabiliza la economía del mismo, reduciendo la especulación en los precios y manteniendo un equilibrio económico cómodo para realizar prospectiva sobre nuestra propuesta.

Políticamente 2017 es un año atípico en el país ya que en Febrero 19 se realizaron elecciones presidenciales, teniendo en cuenta que la desaceleración económica de los últimos meses se debe al temor de los empresarios de seguir con la tendencia política, es decir que el candidato por el partido oficialista gane y se mantenga el manejo político y económico de la última década. Esta incertidumbre ha frenado la inversión nacional y extranjera ocasionando así una contracción en la economía del país, impactando principalmente a sus ciudades principales Quito, Guayaquil y Cuenca. De cualquier manera pasadas las elecciones la economía y la inversión se reactivarán, la medida en la que lo hagan estará ligada al resultado electoral obviamente pero el horizonte de mejoría alguna está dado.

Dentro de los aspectos culturales debemos tener en cuenta que la sociedad ecuatoriana es muy apegada a lo novedoso y es claramente influenciada por los norte americanos, de esta forma un modelo de negocios tecnológico ligado con teléfonos móviles y entrega a domicilio causará gran impacto entre los habitantes principalmente en Quito, ya que al ser la capital tiene diversidad de habitantes y todas

las personas del país confluyen a esta zona geográfica por diversos motivos, lo cual brinda la oportunidad de dar a conocer la franquicia para incursionar en mercados nuevos (ciudades).

Gracias a la privilegiada zona geográfica que se encuentra Ecuador tenemos gran variedad de productos alimenticios: tubérculos, granos, vegetales y frutas además de animales, aves de corral y mariscos utilizados para consumo humano, al ser un país pequeño todo está al alcance de pocas horas en vehículo y su transporte no es costoso además de precios estabilizados en la mayoría de los productos y una variación en los mismos no afectaría al funcionamiento del modelo.

La riqueza gastronómica del Ecuador permite tener gran variedad de opciones al momento de preparar los menús, además de tener todos los ingredientes al alcance. En este sentido Quito es una ciudad estratégicamente abastecida ya que al ser un centro de comercio en el país además de la capital del mismo hace que los productores y ganaderos vean atractiva a la ciudad para su venta dotando así de recursos y variedad a los productores de alimentos preparados en esta ciudad.

1.2.3 ***Análisis del sector alimenticio.*** La industria alimentaria es la parte de la industria encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal. Las materias primas de esta industria consisten principalmente de productos de origen vegetal (agricultura), animal (ganadería) y fúngico. El progreso de esta industria nos ha afectado actualmente en la alimentación cotidiana, aumentando el número de posibles alimentos disponibles en la dieta. El aumento de producción ha ido unido con un esfuerzo progresivo en la vigilancia de la higiene y de las leyes alimentarias de los países intentando regular y unificar los procesos y los productos. (Pacco, 2012)

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en la provincia de Pichincha se encuentran 12.087 establecimientos de actividades de alojamiento y servicio de comida empleando así a 45.795 personas a lo largo de la zona geográfica, es claro ver que el sector alimenticio en el país crece constantemente.

Tomando datos de INEC para el año 2007 el sector alimenticio y bebidas tuvo un aporte al PIB de 7,83%, además contribuía al sector manufacturero con el 55,9% de su valor agregado, según el Banco Central del Ecuador (BCE) en el año 2015 este sector alcanzó el 38% del PIB manufacturero del país siendo el componente más grande e importante del mismo.

Según el BCE a Noviembre de 2016 las exportaciones no petroleras tradicionales (USD 5.867,6 millones) componen el 32,21% de las exportaciones totales, a su vez estas se dividen en banano y plátano (42,6%), camarón (38.8%), cacao y elaborados (11,9%), atún y pescado (4,2%), café y elaborados (2,5%) siendo todos sus componentes alimentos o derivados de estos, dentro de las exportaciones no petroleras no tradicionales (USD 4.444 millones) también tenemos componente alimenticios como enlatados de pescado (7,9%), extractos y aceites vegetales (2,5%), jugos y conservas de frutas (1.3%), elaborados de banano (1%), harina de pescado (1,3%).

Sintetizando lo antes expuesto es claro que el sector de alimentos y bebidas en el Ecuador crece constantemente y es un punto fundamental en el PIB del país, las exportaciones de estos son importantes para la economía pero no podemos dejar de lado los productos que no se exportan y están al alcance solamente de los consumidores nacionales y sirven para preparar platos típicos e inventos gastronómicos propios, sin duda existe un sinfín de plantas, frutas, legumbres que se usan para consumo interno y muchas veces no se conocen siquiera entre nosotros, un vivo ejemplo es la

chillangua una panta típica de Esmeraldas usada comúnmente en esta provincia para preparar cangrejos o encebollado es una especie desconocida en la sierra central. Alrededor del país tenemos un sin número de hierbas, condimentos y demás ingredientes que dan toques especiales a la comida típica, todos estos conocimientos ancestrales pueden ser usados para generar valor en la propuesta siempre cuidando la salud y nutrición de los consumidores.

Es claro que el sector alimenticio se encuentra en una constante expansión y con esto las personas dedicadas en esta rama productiva, pero debemos tomar en cuenta que los establecimientos de comida en su mayoría son administrados y manejados por personas empíricas, que si bien es cierto tienen dotes de cocina dejan de lado aspectos importantes en cuanto al manejo de procesos, administración financiera, presupuestaria, marketing y ventas. Son puntos que el modelo incorporará para generar valor y diferenciación respecto a sus competidores ya posicionados que son básicamente establecimientos de comida ubicados en las zonas a implementar el proyecto.

Otro punto a tener en cuenta es que el sector alimenticio aunque crezca es una actividad que no satisface la demanda de la población, la proporción de crecimiento del sector es menor al crecimiento poblacional a nivel mundial, cada vez son necesarios más establecimientos para satisfacer las necesidades de la población que se incorpora a la ciudad, económicamente activa o no. El modelo así genera valor al poder movilizarse a través de la ciudad y país con sus franquicias y la logística de las mismas llegando a gran parte de la población, ya que al tener zonas delimitadas para entrega y recepción de pedidos vía aplicación móvil o página web está al alcance de gran parte de los habitantes dentro de Quito y las ciudades en las que podríamos incursionar posteriormente.

1.2.4 ***Análisis de expectativas de los posibles clientes.*** Es imposible conocer las expectativas de los posibles clientes sin antes realizar el estudio de mercado correspondiente, pero si podemos centrar nuestro análisis en 3 puntos fuertes del modelo y que esperamos generen el valor suficiente para hacerlo sostenible y sustentable en el tiempo: facilidad de acceso, nutrición de los menús y ahorro de tiempo.

1.2.4.1 ***Facilidad de acceso.*** Al ser un servicio de catering al alcance de un Smartphone o una computadora con acceso a internet su acceso es muy ágil y sin complicaciones, el usuario puede crear una cuenta con sus datos básicos de esta forma estaremos más cerca del cliente, conoceremos más sus gustos y preferencias y según las tendencias que presente podremos ofrecer productos nuevos o variaciones de los mismos, ofreciendo así un servicio personalizados.

Con los datos registrados por los usuarios podemos generar una base de información rica, con la cual podemos manejar estrategias de marketing y ventas, realizar la gestión comercial a través de post-venta enfocar nuestros esfuerzos a segmentos de empresas o personas determinados además de conocer de cerca a los clientes y saber el perfil que tienen, para de esta forma conocer sus expectativas conforme se vayan presentando para incorporarlas a nuestro modelo.

1.2.4.2 ***Nutrición de menús.*** Un elemento generador de valor dentro del modelo será la nutrición que ofrecerán los menús Marketing Nutricional, siempre teniendo en cuenta el contenido calórico y valor nutricional de nuestros productos, un pionero en este sentido es Mc Donalds que ha desarrollado un código QR para informar al consumidor sobre datos nutricionales que presenta el producto, todo esto al alcance de un dispositivo móvil. En Estados Unidos la U.S. Federal Food, Drug and Cosmetic Act (FFDCA o FDA)

dicta la ley de etiquetado para restaurantes que cumplan con ciertas características.

El modelo base de nuestra propuesta de etiquetado tendrá información nutricional básica como:

PLATO DEL DIA	
Ingredientes (g)	
Pasta	xxx.xx
Carne	xxx.xx
pollo	xxx.xx
Cebolla	xxx.xx
Huevo de gallina	xxx.xx
Vino dulce	xxx.xx
Jamón	xxx.xx
Mantequilla	xxx.xx
Queso mozzarella	xxx.xx
Pan blanco	xxx.xx
Datos por ración peso neto: 116,00 g	
Aporte por ración	
Energía [Kcal]	xxx.xx
Proteína [g]	xxx.xx
Hidratos carbono [g]	xxx.xx
Fibra [g]	xxx.xx
Grasa total [g]	xxx.xx
Colesterol [mg]	xxx.xx
Alcohol [g]	xxx.xx
Agua [g]	xxx.xx

Tabla 1: Modelo de información nutricional del plato, expresado en componente y cantidad.

1.2.4.3 ***Ahorro de tiempo.*** Gracias a las funciones propias del modelo el tiempo se optimiza de forma extraordinaria, ya que el consumidor solamente realiza su pedido online y espera su entrega mientras sigue con sus labores normales, de esta forma disminuye la pérdida de tiempo a la hora del almuerzo y reemplaza los métodos tradicionales como ir a un restaurante, teniendo así que salir de su lugar de trabajo para dirigirse al establecimiento, esperar la atención en el mismo, servirse la comida, realizar el pago y

retornar a su lugar de trabajo. El modelo reduce los pasos de 6 con el método tradicional a 3 con la propuesta (pedir – pagar y servirse, todo sin salir de su lugar de trabajo).

2 ESTUDIO DEL MERCADO

2.1 Definición del Servicio

Los señores Stanton, Etzel y Walker en la décimo cuarta edición de Fundamentos de Marketing (2007) definen servicio "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades".

Dicho este concepto debemos recalcar que el modelo de negocio busca satisfacer la necesidad básica de la alimentación, generando valor a través del fácil acceso al pedido, pago y recepción del producto, ofreciendo una solución integral a los potenciales clientes que son básicamente la población económicamente activa, quienes por sus diversas ocupaciones laborales en su mayoría no pueden disponer de mucho tiempo para su alimentación.

2.2 Investigación de Mercado

2.2.1 ***Entrevistas.*** Dentro del presente trabajo se han realizado encuestas a líderes de opinión en el sector, tomando en cuenta sus principales perspectivas y opiniones del modelo planteado y la actividad económica en la cual se desenvolverá el mismo.

Las entrevistas para este modelo en particular se centraron en una organización que es un titán dentro del sector y de hecho tiene una fuerte acogida en el servicio de catering empresarial, Hanaska Catering. Dentro de esta empresa escogí a tres pilares fundamentales de opinión: Herman French, Gerente Comercial; Andrés Stacey, Chef encargado de contratos in situ y Jorge Salinas, chef de planta.

Las opiniones de los tres encuestados son partes fundamentales en el modelo propuesto dado que tengo una visión comercial global, una perspectiva de logística a nivel Quito y una visión de producción in

situ, piezas en común con mi propuesta (solicitud, producción y entrega).

A continuación la guía para cada entrevista, en donde se indican las respuestas de los tres encuestados:

- **Presentación**

- **Explicación del modelo de negocio**

- **Preguntas:**

    - **¿Qué opina sobre el modelo de negocio que se le ha presentado?**

      H.F.: “Súper interesante, solamente me preocupa el tema precio dada toda la cadena del modelo”.

      A.S: “Poco práctico, se debe producir muchos alimentos en poco tiempo”.

      J.S.: “Interesante, no hay similitud con otras aplicaciones del mercado”.

    - **En su experiencia ¿qué producto o servicio adicional generaría más valor al servicio de catering?**

      H.F.: “Sabor, calidad, variedad, control de peso dadas las propiedades físicas de los alimentos, las bebidas y sus cambios de composición con el paso del tiempo”.

      A.S: “Menú unificado de producción, gasto y costo directo de fabricación”.

J.S.: “El tiempo entre pedidos, mas menos 30 minutos de entrega desde el pedido”.

- **¿Qué tan sensible es el mercado en cuanto a la variación de precios en el sector?**

  H.F.: “Muy sensible, reducir costos dada la situación del país es el primer factor de compra”.

  A.S: “Muy sensible, el precio del producto terminado depende de muchos factores como por ejemplo el transporte si el costo de este sube se verá afectado el precio final, el cliente es muy sensible”.

  J.S.: “Muy sensible, existe muchas competencia de bajo costo, un factor de cuidado”.

- **¿Cuál es la actualidad del sector, se denota un crecimiento o contracción, en qué rango de edad se encuentra el principal mercado?**

  H.F.: “Contracción en dos partes: Menos personal y baja en precios”.

  A.S: “Crecimiento, existen más negocios. Mercado de 20 a 45 años”.

  J.S.: “Crecimiento, más empresas, menor tiempo de respuesta en comida. Rango de 20 a 45 años, población económicamente activa”.

- **¿La tecnología y las redes sociales qué rol juegan dentro del negocio de catering?**

H.F.: “Existe un margen de error si la aplicación se cuelga, pero es un buen método de venta”.

A.S: “Elevado, el marketing digital es muy importante, un factor decisivo”.

J.S.: “Muy importante, más fácil, mucho mejor”.

- **¿Cuán importante es la nutrición para el mercado del sector, se preocupan por su salud desde el punto de vista alimenticio?**

  H.F.: “La nutrición es muy importante, el componente nutricional de los alimentos sobre todo”.

  A.S: “Muy importante, la clase media-alta se preocupan mucho, tienen un estilo de vida fitness”.

  J.S.: “Últimamente buscan nutrición, un 30% toman batidos para mejorar salud, agua détox, etc.”.

- **¿Qué podría mejorar el sector, qué falencias identifica dentro del mismo?**

  H.F.: “Servicio, calidad, precio y empaque”.

  A.S: “La calidad y el costo de mano de obra que repercute en el producto final”.

  J.S.: “Tiempo de entrega, calidad, nutrición y precios”.

Para contextualizar las respuestas obtenidas podemos ver que tienen coincidencias en algunos casos y opiniones diferentes todo esto tiene lógica con cada uno de los cargos y funciones de los entrevistados, la

opinión que más generó valor a mi propuesta fue la de Herman French (H.F.) ya que tiene una visión comercial del modelo que es la misma que le quiero dar, además me dio una idea que usaré en la propuesta, usar envases Tupperware para la entrega de almuerzos, estos envases serán cargados al costo de cada usuario si así los desea, obviamente al cargar este costo los envases (para sopa, plato fuerte, vaso de jugo y postre) serán propiedad del usuario pero manipulados por la franquicia para entrega de los alimentos, estos envases no se dañan rápidamente con el paso del tiempo, no acumulan olores y/o sabores dentro de ellos y son prácticos para el modelo.

2.2.2 ***Encuestas.*** Trespalacios, Vázquez y Bello (2005) en su libro de investigación de mercados afirman que "las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo."

Para el estudio de mercado del modelo propuesto se ha tomado una muestra de 194 encuestas, según el siguiente cálculo:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Fórmula 1: Ecuación para hallar la muestra de una población según características delimitadas.

Variable	Valor
N	19.473,00
k	1,96
e	0,07
p	0,50
q	1 - p (0,5)
n	194,00

Tabla 2: Valores usados para el cálculo de la muestra.

En donde:

- N es el tamaño del universo (población) finito (número total de posibles encuestados), dato tomado de la población económicamente activa de la parroquia Iñaquito (lugar propuesto para la implementación inicial del modelo) que trabaja en el sector terciario (Comercio y servicios) según los datos recopilados por el censo de población y vivienda del año 2010 realizado por el INEC.

- k es una constante dependiente del nivel de confianza asignado, según la siguiente tabla.

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Tabla 3: Constantes K y su equivalencia con el nivel de confianza.

- e es el error muestral esperado o deseado.

- p es la proporción de integrantes de la población que poseen características para ser estudiados.

- q es la proporción de integrantes de la población que no poseen características para ser estudiados.

- n es el tamaño de la muestra a tomar (número de encuestas a realizar)

Según lo antes expuesto se ha realizado una encuesta específica para recoger la información necesaria para segmentar y delimitar el mercado del modelo de negocios propuesto, esta se ha realizado en un 50% vía formulario electrónico y 50% vía cuestionario físico para mesclar ambos métodos y buscar respuestas más veraces. La misma que presentamos a continuación, con su respectiva tabulación.

1. ¿Almuerza fuera de casa de Lunes a Viernes? Si su respuesta es No ha finalizado la encuesta.

- Si
- No

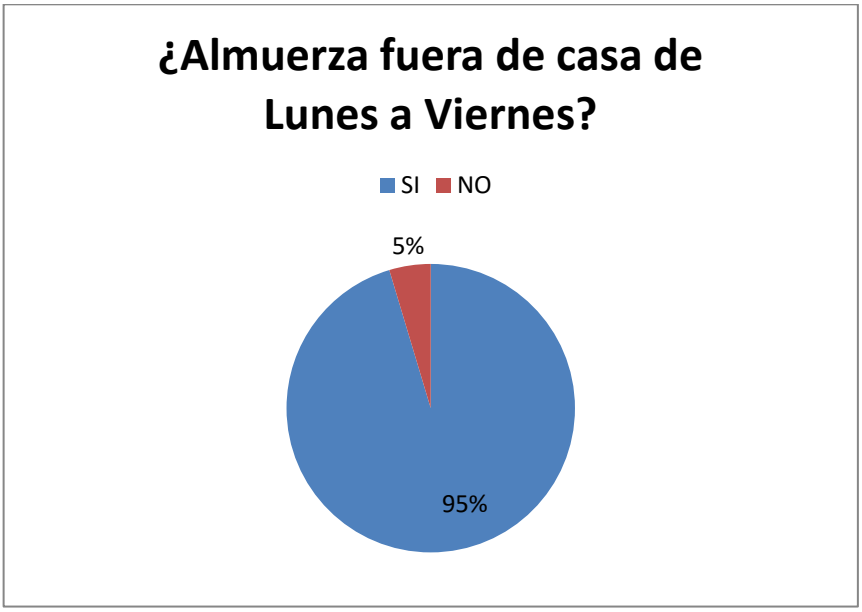


Gráfico 3: Volumen de la muestra que almuerza fuera de casa de Lunes a Viernes.

De la muestra (194 encuestas) el 95% (184 encuestados) almuerzan fuera de casa de Lunes a Viernes, por lo tanto seguirán con el cuestionario y serían los potenciales clientes de nuestras franquicias.

2. ¿Con qué frecuencia almuerza entre semana, fuera de casa?

- 1 - 2 días
- 3 - 4 días
- 5 días

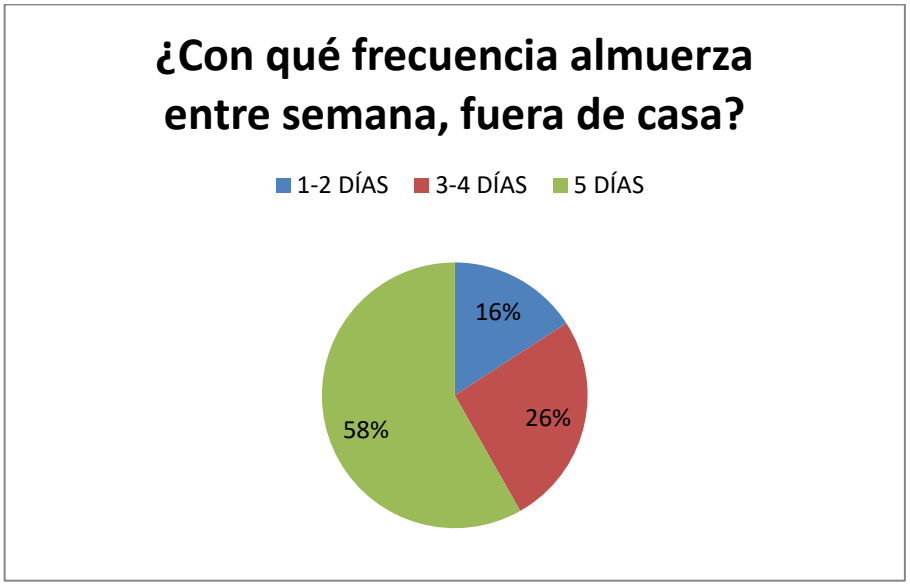


Gráfico 4: Frecuencia de almuerzos fuera de casa entre semana (Lun – Vie).

De los 184 encuestados que almuerzan fuera de casa entre semana (una o más veces) el 58% (106 personas) lo hacen los 5 días de la semana laboral, un 26% (48 personas) almuerzan de 3 a 4 días entre semana y apenas 30 personas (16%) comen fuera de casa de 1 a 2 días.

3. Numere del 1 al 4 los factores decisivos al momento de escoger un servicio de catering o restaurante para almorzar, siendo 4 el más importante y 1 el menos importante

- Precio (3)
- Recomendación de amigos y/o familiares (3)
- Experiencia (3)
- Servicio (4)

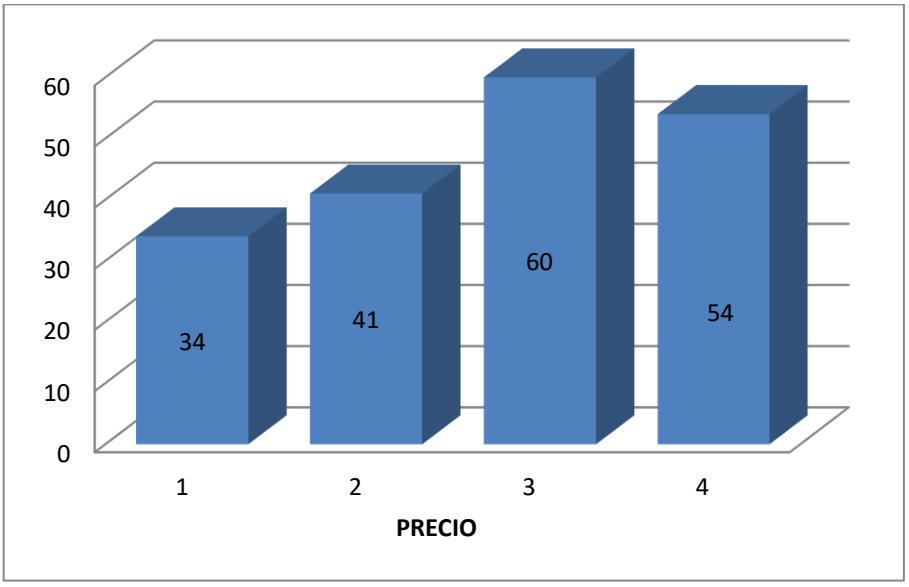


Gráfico 5: Comportamiento de factor precio al momento de escoger un servicio de catering o restaurante para almorzar.

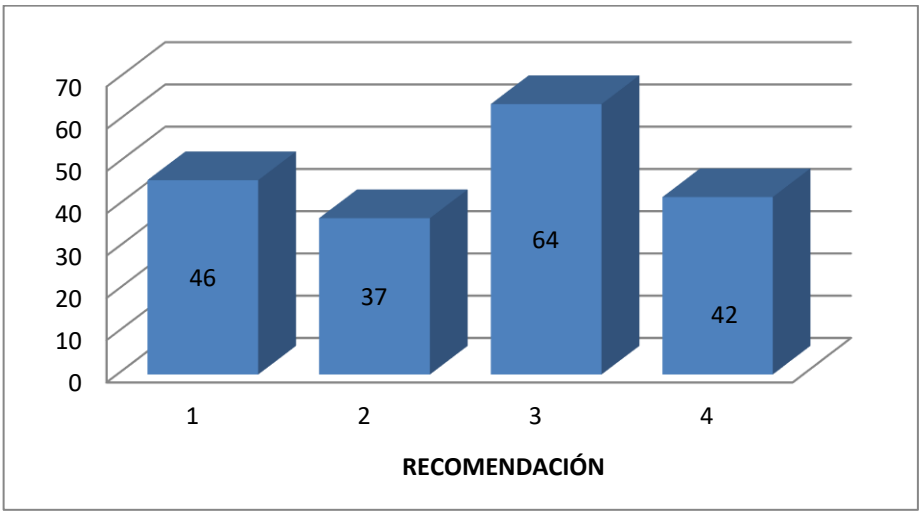


Gráfico 6: Comportamiento de factor recomendación al momento de escoger un servicio de catering o restaurante para almorzar.

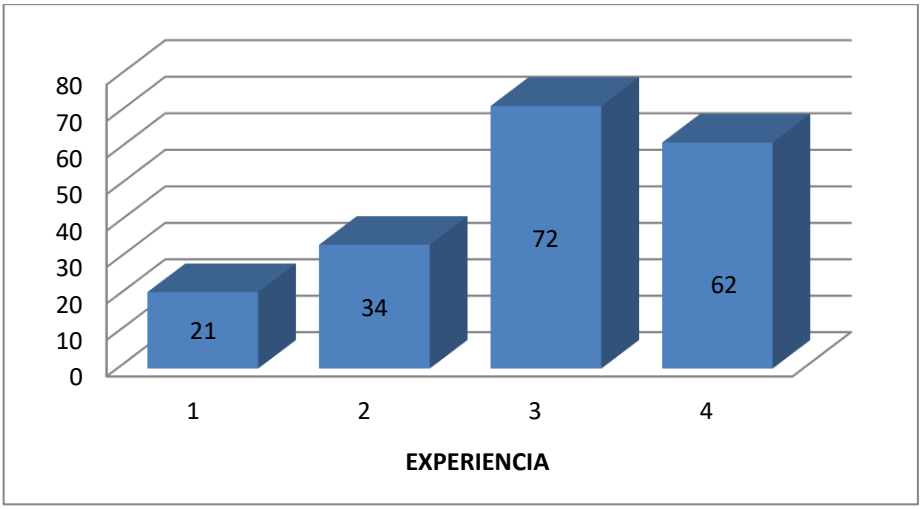


Gráfico 7: Comportamiento de factor experiencia al momento de escoger un servicio de catering o restaurante para almorzar.

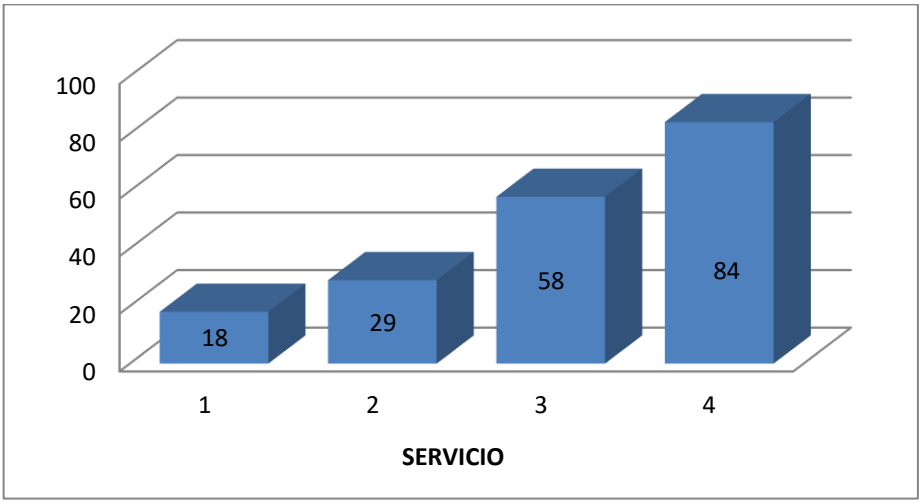


Gráfico 8: Comportamiento de factor servicio al momento de escoger un servicio de catering o restaurante para almorzar.

El factor más preponderante al momento de escoger un servicio de catering o restaurante para almorzar es el servicio (importancia de 4/4), según la percepción de los encuestados, seguido por el precio, la recomendación o la experiencia, todos estos con una importancia de 3/4).

4. Numere del 1 al 4 las deficiencias que ha encontrado en los servicios de catering / restaurantes frecuentados, siendo 4 la más frecuente y 1 la menos frecuente

- Alimentos (3)
- Atención (4)
- Bebidas (3)
- Precio (3)

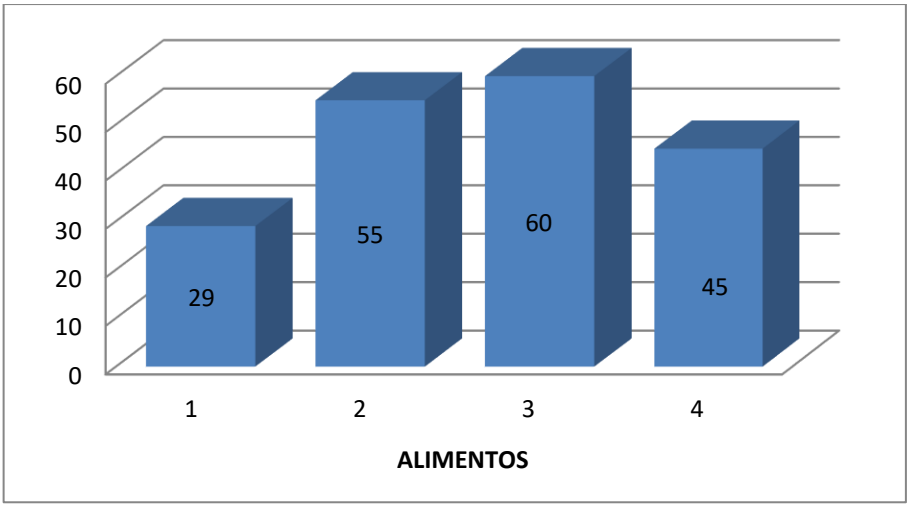


Gráfico 9: Comportamiento de la deficiencia de alimentos que los encuestados han encontrado en los servicios de catering / restaurantes frecuentados.

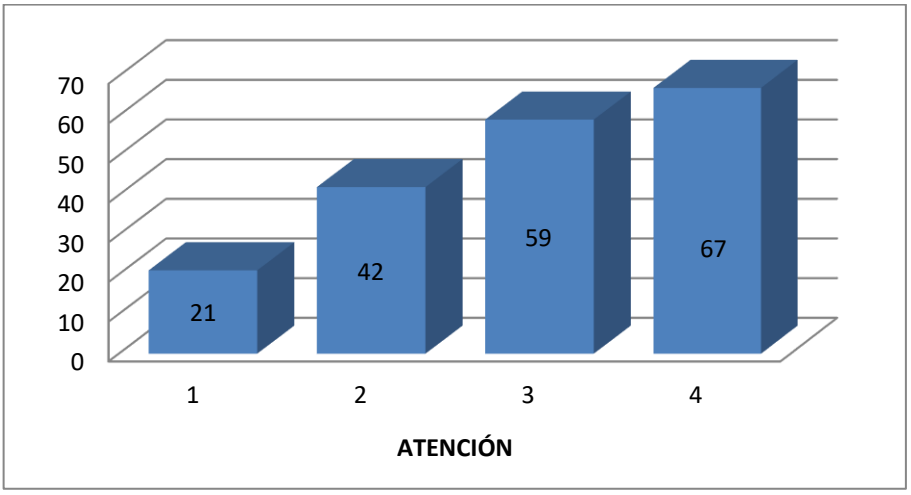


Gráfico 10: Comportamiento de la deficiencia de atención que los encuestados han encontrado en los servicios de catering / restaurantes frecuentados.

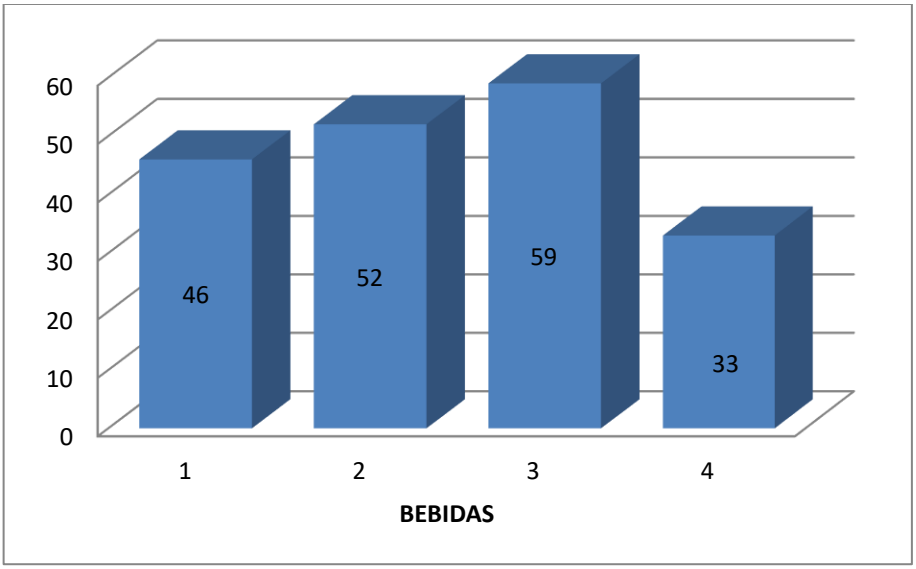


Gráfico 11: Comportamiento de la deficiencia de bebidas que los encuestados han encontrado en los servicios de catering / restaurantes frecuentados.

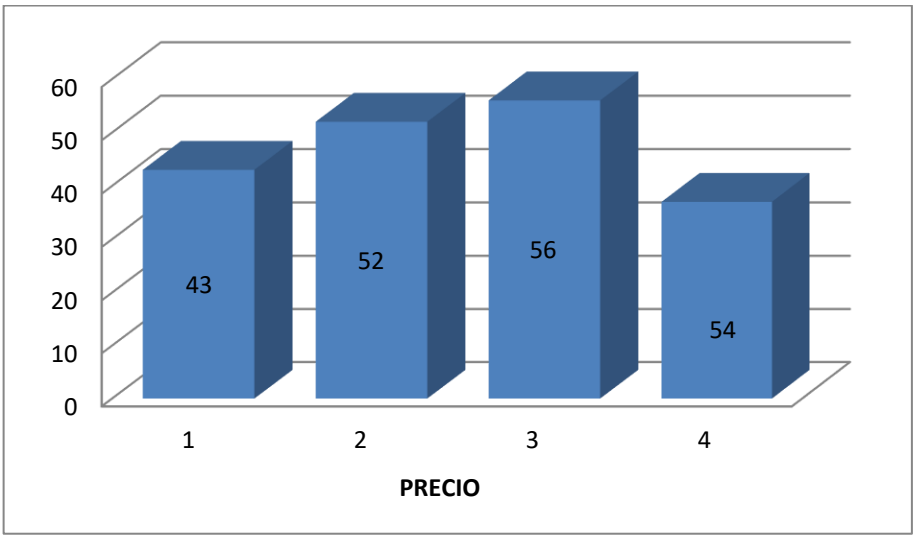


Gráfico 12: Comportamiento de la deficiencia de precio que los encuestados han encontrado en los servicios de catering / restaurantes frecuentados.

La deficiencia que más frecuente ha sido entre los encuestados es la atención con una frecuencia de 4/4, mientras que las deficiencias en alimentos, bebidas y precio están en segundo lugar todas con una frecuencia de 3/4.

5. ¿Qué tan conforme está con el producto y/o servicio que recibe al momento de almorzar en un restaurante o servicio de catering?

- Totalmente Insatisfecho
- Insatisfecho
- Conforme
- Satisfecho
- Totalmente Satisfecho



Gráfico 13: Conformidad de los encuestados respecto con el producto y/o servicio recibido al momento de almorzar en un restaurante o servicio de catering.

El gráfico nos dice que la muestra de personas encuestadas se encuentra conforme en su mayoría (48%), seguidos por los satisfechos (34%) e insatisfechos (13%), dejando al final a los totalmente satisfechos (3%) y los totalmente insatisfechos (2%).

Esta tendencia si bien es cierto no es mala pero puede mejorarse ya que la conformidad de los encuestados refleja una gran oportunidad de mejora y una vía de acceso de la oferta del modelo propuesto.

6. ¿Puede usted elegir las opciones a servirse? Si su respuesta es No pase a la pregunta 8

- Si
- No

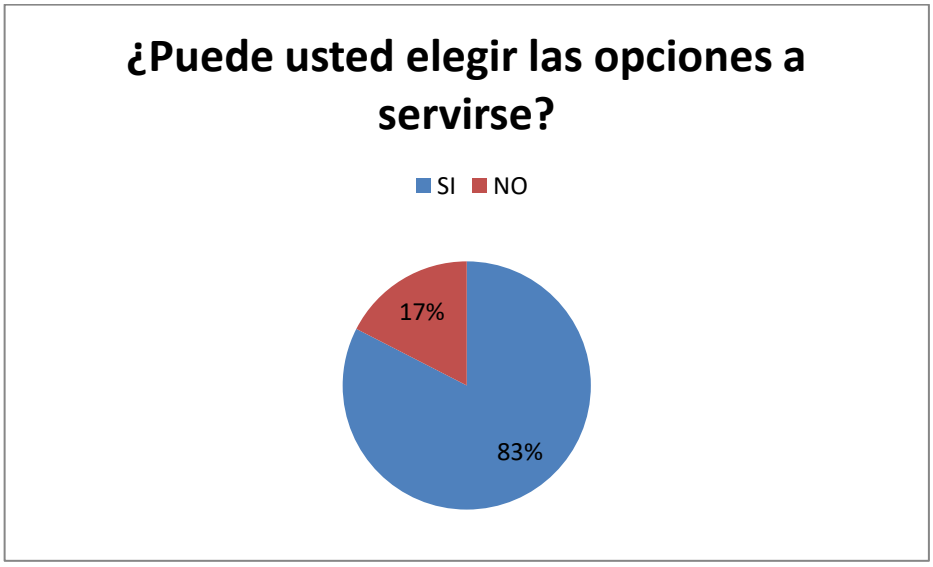


Gráfico 14: Opción de escoger opciones al momento de almorzar.

El 83% de establecimientos que ofrecen servicio de catering o almuerzos a particulares tienen varias opciones a elegir (2 o más), mientras que el 17% de estos prestadores de servicio de alimentación solamente ofertan una opción única.

7. Si respondió Si a la pregunta anterior, ¿Cuántas opciones le ofrecen para elegir?

- 2
- 3
- Más de 3

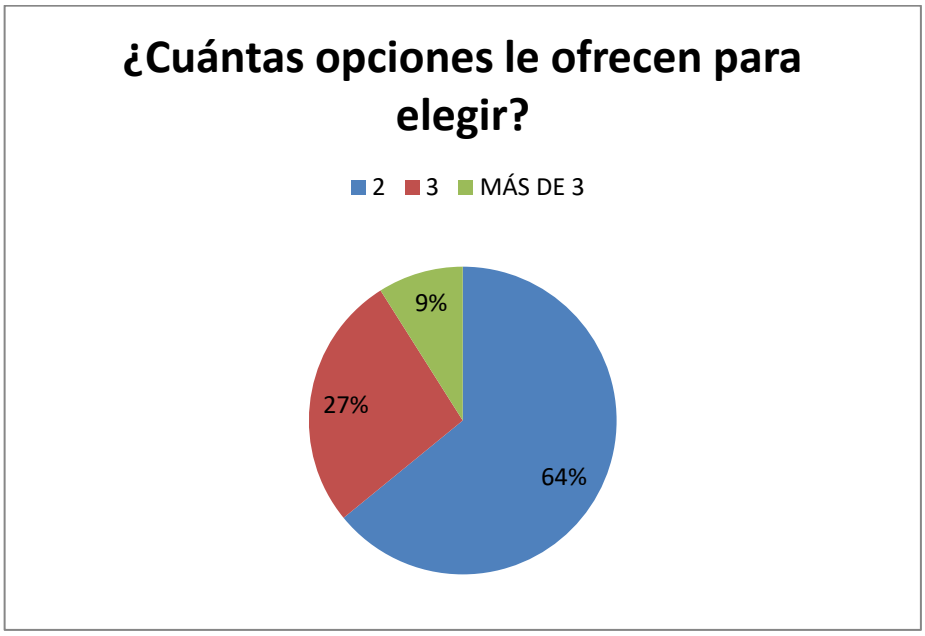


Gráfico 15: Opciones a elegir en establecimientos que ofrecen servicio de catering o almuerzos a particulares.

Dentro de los establecimientos que ofrecen más de una opción podemos observar que la tendencia es de 2 opciones en un 64%, seguido por un 27% que ofertan 3 opciones y una minoría de 9% de establecimientos que ofertan más de opciones.

8. ¿Tiene un Smartphone, con acceso a Internet?

- Si
- No

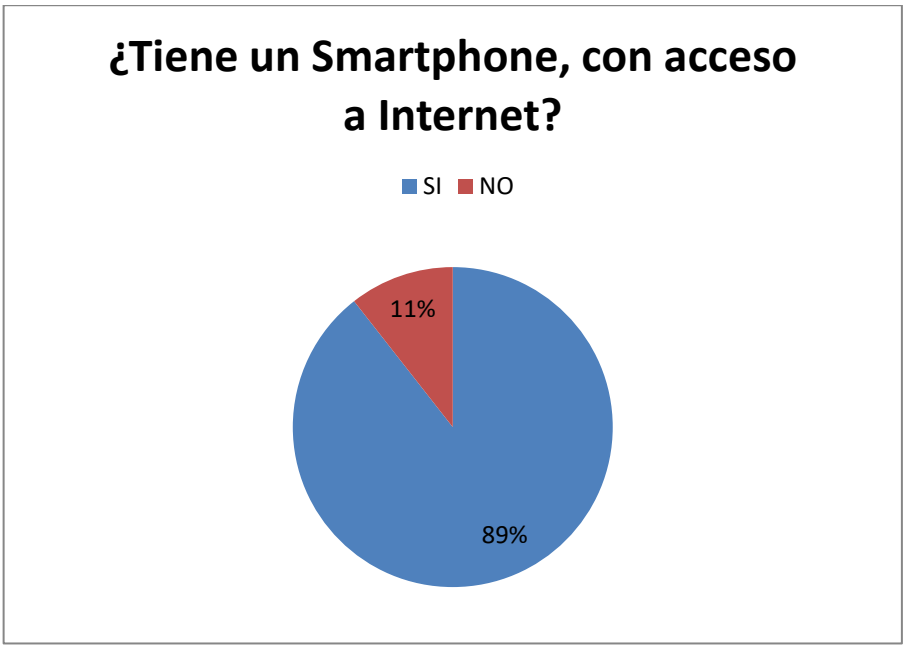


Gráfico 16: Nivel de encuestados con Smartphone con acceso a Internet.

Dentro de los 184 encuestados que llegaron a la pregunta el 89% (164 personas) tiene un celular inteligente con acceso a Internet mientras que el 11% (20 personas) no accede a este grupo.

9. ¿Qué nivel de satisfacción tendría al escoger y personalizar su almuerzo a través de una aplicación en su Smartphone? En una escala del 1 al 5, en donde 1 sería totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 (Totalmente Satisfecho)



Gráfico 17: Nivel de satisfacción tendrían los encuestados al escoger y personalizar su almuerzo a través de una aplicación en su Smartphone

El 49% de la muestra (90 personas) estarían totalmente satisfechas pidiendo su almuerzo vía aplicación celular, mientras que un 30 %

estarían satisfechos y el 17% estarían conformes con lo planteado, esta es una oportunidad de introducción ya que podríamos atraer fácilmente a este segmento que busca cierta comodidad al momento de ordenar.

10. Numere del 1 al 5 los alimentos que le gustaría tener entre las opciones a elegir, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante

- Verduras (5)
- Frutas (3-5)
- Cereales (1-4)
- Carbohidratos (4-5)
- Proteínas (5)

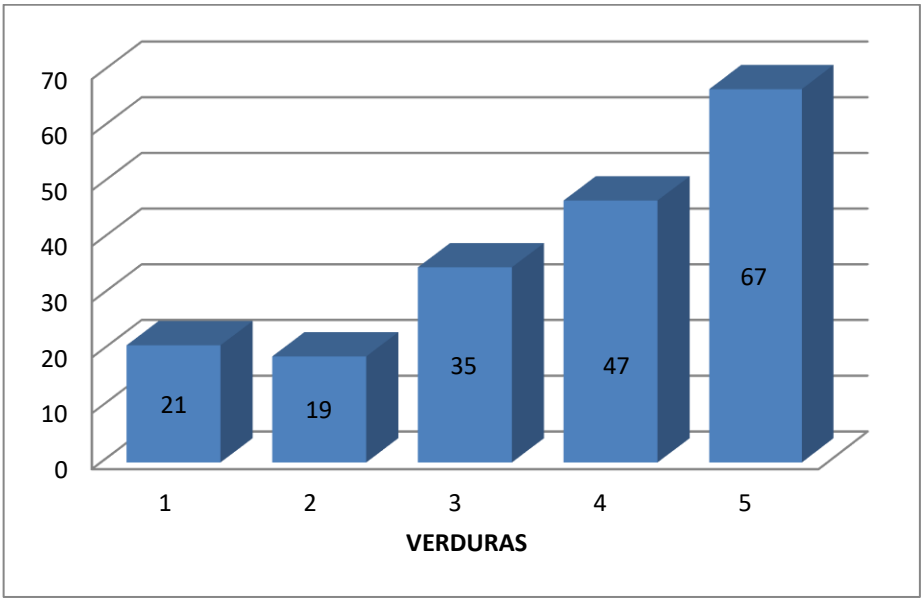


Gráfico 18: Preferencia de verduras de los encuestados al momento de escoger alimentos.

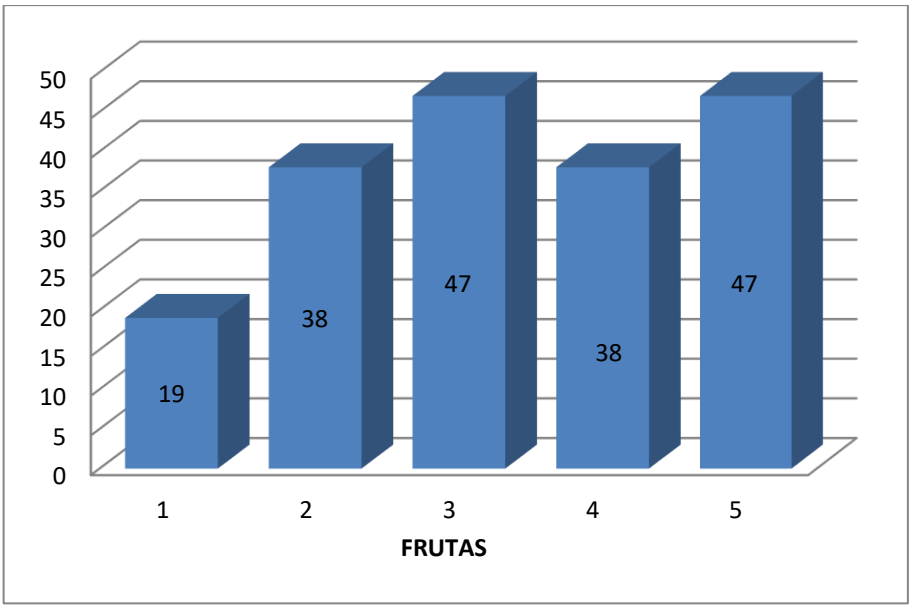


Gráfico 19: Preferencia de frutas de los encuestados al momento de escoger alimentos.

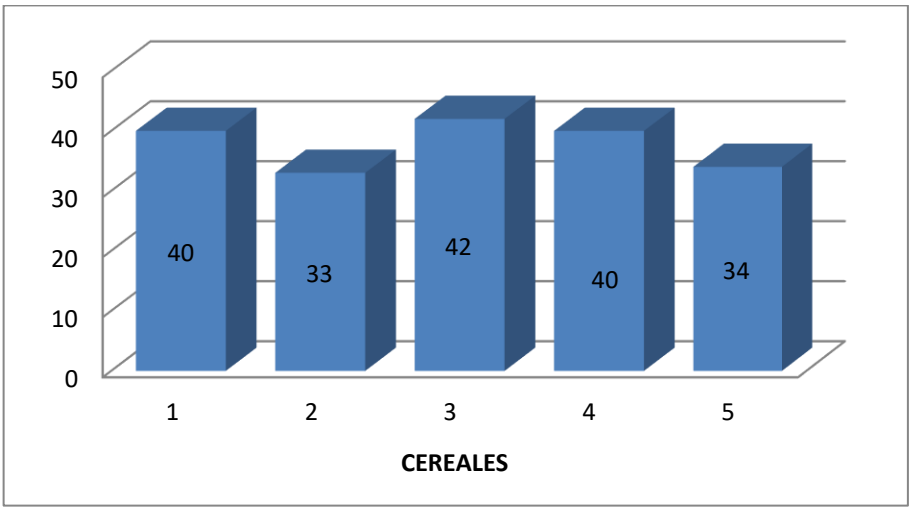


Gráfico 20: Preferencia de cereales de los encuestados al momento de escoger alimentos.

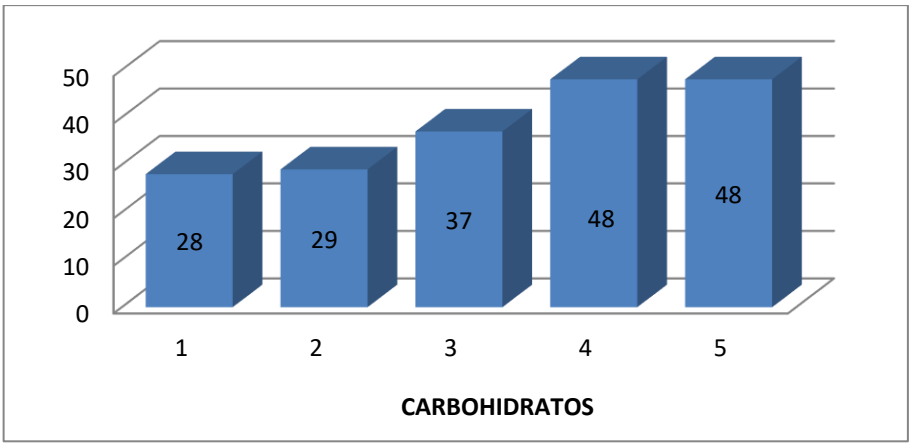


Gráfico 21: Preferencia de carbohidratos de los encuestados al momento de escoger alimentos.

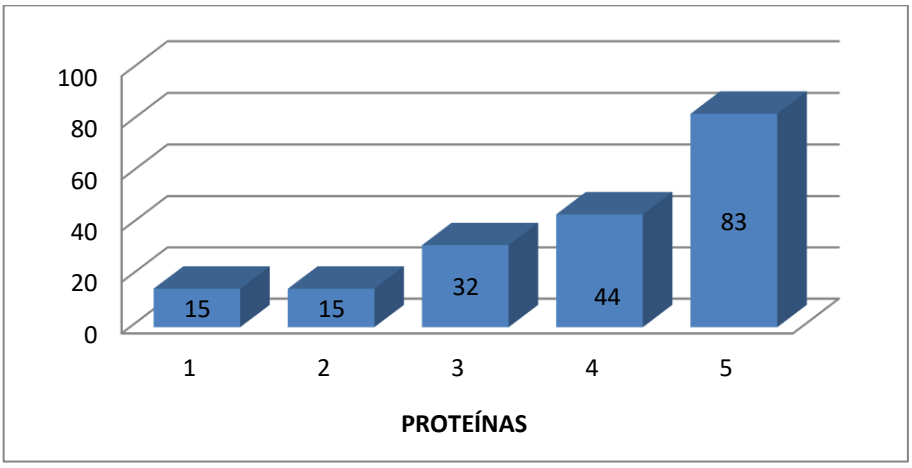


Gráfico 22: Preferencia de proteínas de los encuestados al momento de escoger alimentos.

Los alimentos preferidos por los encuestados son las proteínas y verduras con calificaciones de 5, seguidos por los carbohidratos, frutas y cereales en ese orden de importancia.

11. ¿Qué tan consciente está usted de la cantidad de alimento y nutrientes que debe consumir en cada comida? En una escala del 1 al 5, en donde 1 es Totalmente Inconsciente y 5 Totalmente Consciente.

- 1
- 2
- 3
- 4 (Consciente)
- 5

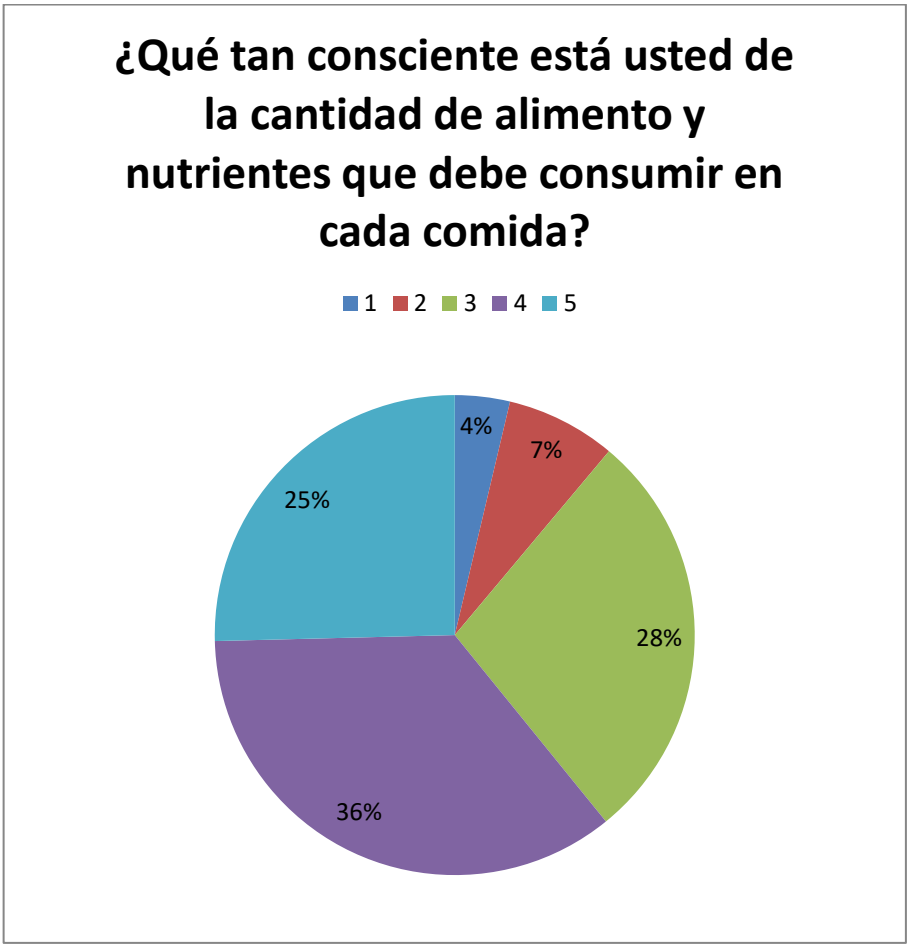


Gráfico 23: Nivel de consciencia sobre la cantidad de alimento y nutrientes que se debe consumir en cada comida.

La muestra dice ser consciente con la cantidad de alimentos que debe ingerir en cada comida, esta respuesta podría estar sesgada por un

deseo de quedar bien al momento de realizar la encuesta, ya que estudios develan lo contrario en este comportamiento.

De todas formas dicho nivel de consciencia es una potencialidad del modelo propuesto dado que este mostrará la composición nutricional de los alimentos ofertados, y esto motivará la compra.

12. ¿Qué tan consciente está usted de la composición nutricional de cada uno de los alimentos que ingiere a diario? En una escala del 1 al 5, en donde 1 es Totalmente Inconsciente y 5 Totalmente Consciente.

- 1
- 2
- 3 (Indiferente)
- 4
- 5



Gráfico 24: Nivel de consciencia de la composición nutricional de cada uno de los alimentos que se ingiere a diario.

En esta pregunta contrariamente a la anterior los encuestados se muestran indiferentes a la composición nutricional de los alimentos en un 33% del total.

Como antes se mencionó es una oportunidad ya que mostrar esta composición generará valor al producto ofertado.

13. ¿Qué nivel de satisfacción tendría si una aplicación en su Smartphone le permite: Armar su almuerzo entre varias opciones, personalizarlo indicando la ración perfecta que debería consumir y a la vez muestre la tabla nutricional de cada opción dentro del menú? En una escala del 1 al 5, en donde 1 sería totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 (Totalmente satisfecho)

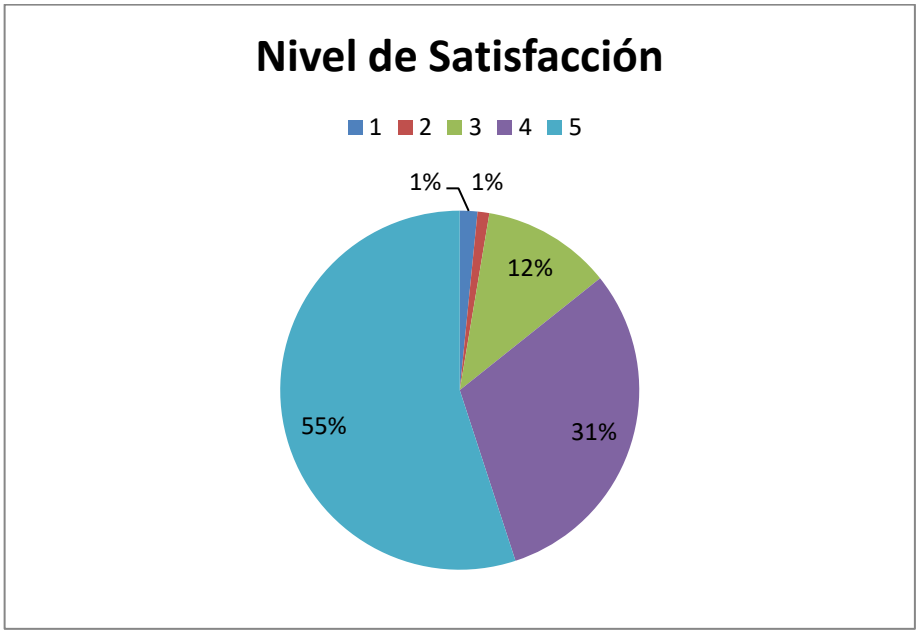


Gráfico 25: Nivel de satisfacción sobre la propuesta del modelo de negocio.

El 55% de la muestra está totalmente satisfecha al darles la opción de armar su almuerzo entre varias opciones, personalizarlo indicando la ración perfecta que debería consumir y a la vez muestre la tabla

nutricional de cada opción dentro del menú, el porcentaje restante podrá probar el modelo siempre y cuando tenga buenas referencias del mismo, incluso podrían hacer uso por curiosidad.

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio: Armar el almuerzo nutritivo de su preferencia, pagarlo mediante botón de pagos a través de débito bancario o cargo a una tarjeta de crédito y recibir su pedido en su lugar de trabajo o elección, todo a través de una aplicación en su Smartphone?

- De $5 - $7
- De $7 - $10
- Más de $10

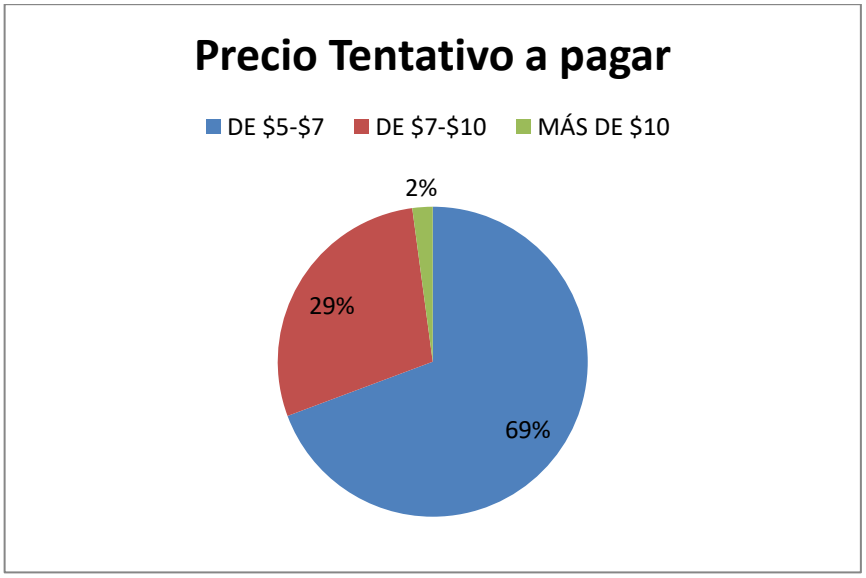


Gráfico 26: Precios tentativos que la muestra quisiera pagar por el modelo propuesto.

La muestra está consciente del valor agregado que el modelo ofertará por lo tanto un 69% estaría de acuerdo que el precio vaya de 5 a 7 dólares, que es el precio que queremos fijar para tener rentabilidad y hacer auto sostenible a las franquicias que se ofertarán posteriormente.

15. ¿Cómo se entera de servicios de catering?

- Recomendación de amigos y/o familiares
- Publicidad (Volantes, Radio, TV, Periódicos, medios masivos)
- Redes Sociales (Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, etc)



Gráfico 27: Formas de conocer servicios de catering.

La muestra en un 40% se entera de servicios de catering por recomendación y en igual proporción por redes sociales, solamente un 20% lo hace por medio de publicidad.

Estos dos canales son los que se deben trabajar, en realidad el modelo trabajará los 3 canales para introducción la publicidad en TV y redes sociales, mientras que a través de buen servicio y productos de calidad se trabajará sobre la recomendación de nuestros clientes.

2.3 Determinación del Mercado de Referencia

El mercado de referencia del modelo de negocio estará definido según tres ejes enlazados en un plano tridimensional en donde todos trabajen en busca de un mismo objetivo, los tres ejes son:

1. Necesidades o funciones: ¿Qué se satisface?

2. Grupos de Clientes: ¿A quién se satisface?

3. Tecnologías: ¿Cómo se satisfacen las necesidades de los clientes?

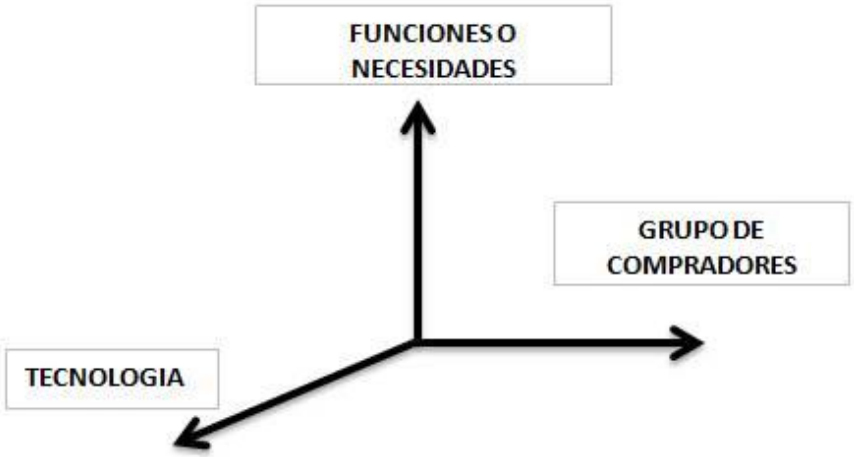


Gráfico 28: Plano tridimensional de mercado referencia.

Dadas las dimensiones del mercado de referencia debemos definir el contenido de cada una para el modelo de negocio propuesto.

En las necesidades tenemos 3 variables: almuerzos nutritivos, almuerzos de calidad (sabor), almuerzos de fácil acceso y consumo en menor tiempo.

Los grupos de clientes son: el grupo preocupado por su salud, el grupo que gusta de la calidad (sabor) y el grupo que requiere un servicio ágil y versátil por falta de tiempo (oficinistas).

En las tecnologías podemos distinguir: Servicio a domicilio, catering contratado por empresas, restaurantes particulares que atienden en un lugar físico fijo.

Cabe recalcar que dependiendo de la combinación de las dimensiones que se realice podremos obtener diferentes resultados, de esta forma combinando necesidades y grupos de compradores obtendremos Mercado – Producto; si se combina grupos de compradores con tecnologías se obtendrá la solución de mercado y por último si cruzamos necesidades con tecnología generaremos la industria.

Según el modelo propuesto tenemos que el Mercado – Producto es la población económicamente activa, que se preocupa por su salud y la calidad de lo que consume, haciendo énfasis en la accesibilidad y ahorro de tiempo, requiriendo por lo tanto un producto: nutritivo, de calidad y rápido que se adapte a las preferencias particulares.

La solución de mercado es sintetizar en un solo servicio la personalización que puede tener un restaurante en sitio con la rapidez y agilidad de la entrega a domicilio y la practicidad de un catering dentro de una empresa, todo esto a través de una aplicación celular en donde incluso se realiza el pago por el servicio.

La industria requerida para el objetivo del modelo de negocio es ágil con proceso rápidos que permitan llegar al cliente en el menor tiempo posible, con un producto armado a la medida del consumidor, eficiente en costos y generadora de valor a través de los beneficios adicionales que el producto trae consigo (nutrición y salud).

2.4 Segmentación

El modelo de negocio propuesto tiene como mercado meta a la población económicamente activa del Distrito Metropolitano de Quito (Urbano), ya que todos podrían acceder a las franquicias si estas se expandiesen en la ciudad en primera instancia.

Para la segmentación del modelo hemos tomado en consideración los siguientes aspectos: geográfico, demográfico, psicográfico y conductual, en la siguiente tabla presentamos los datos y resultados obtenidos del proceso.

Aspectos	Descripción	%	Cálculo
GEOGRÁFICO			
Región	Sierra		
Provincia-ciudad	Pichincha- Quito		1.681.757
Sector	Urbano	71,92%	1.209.520
DEMOGRÁFICO			
Género	Hombres y Mujeres	100,00%	1.209.520
Acceso a tecnología	Con Smartphone	89,00%	1.076.473
PSICOGRÁFICO			
Estilo de vida	Cuidado de cantidad y nutrientes en alimentación	36,00%	387.530
CONDUCTUAL			
Frecuencia de compra	Diaria 5 días a la semana	58,00%	224.768
Beneficios esperados	Satisfacción completa con el modelo propuesto	55,00%	123.622

Total segmento		123.622

Tabla 4: Segmentación para el modelo de negocio en Quito, sector Iñaquito.

El segmento al que se dirige el modelo de negocio en su inicio en el Distrito Metropolitano de Quito es de 123.622 personas, cabe recalcar que las cifras presentadas variables geográficas y de género fueron obtenidas del último censo de población y vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2010, y fueron proyectadas al año 2016 tomando en cuenta la tasa promedio de crecimiento poblacional anual de las dos últimas décadas (1,84%), datos también recolectados del INEC.

Para objeto de proyección del modelo se han hecho cálculos de segmentación hasta el año 2021, los mismos que se presentan a continuación:

Aspectos	**Descripción**	**Cierre 2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
GEOGRÁFICO						
Región	Sierra					
Provincia - ciudad	Pichincha-Quito	1.712.702	1.744.215	1.776.309	1.808.993	1.842.279
Sector	Urbano	1.231.775	1.254.440	1.277.521	1.301.028	1.324.967
DEMOGRÁFICO						
Género	Hombres y Mujeres	1.231.775	1.254.440	1.277.521	1.301.028	1.324.967
Acceso a tecnologí	Con Smartphon	1.096.2	1.116.4	1.136.9	1.157.9	1.179.2

a	e	80	51	94	15	20
PSICOGRÁFICO						
Estilo de vida	Cuidado de cantidad y nutrientes en alimentación	394.661	401.922	409.318	416.849	424.519
CONDUCTUAL						
Frecuencia de compra	Diaria 5 días a la semana	228.903	233.115	237.404	241.773	246.221
Beneficios esperados	Satisfacción completa con el modelo propuesto	125.897	128.213	130.572	132.975	135.422
Total segmento		125.897	128.213	130.572	132.975	135.422

Tabla 5: Segmentación proyectada para el modelo de negocio en Quito, sector Iñaquito.

2.5 Análisis de la demanda

Según Kotler, Cámara, Grande y Cruz en su libro "Dirección de Marketing" demanda es "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago".

Una vez conocido el mercado de referencia y su segmentación es importante saber la demanda insatisfecha por las empresas de sector, para

poder enfocar el modelo de negocio propuesto a la porción que no ha sido atendida total o parcialmente.

2.5.1 ***Demanda Insatisfecha.*** Es importante saber la demanda que existe y el nivel de satisfacción de la misma, solamente debemos apuntar a una parte de la demanda insatisfecha, no a toda ya que podrían entrar nuevos competidores a nuestro sector a lo largo de los años. Es cauto dejar una porción de demanda insatisfecha para futuros nuevos competidores.

A continuación presentamos el cuadro de oferta – demanda del sector de restaurantes, servicio móvil de comidas y suministro de comidas por encargo de la ciudad de Quito en dólares.

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2015	1.534.863.600	175.433.385,61	1.359.430.214,39
2016	1.508.770.919	178.721.867,98	1.330.049.050,82
2017	1.530.195.466	182.071.992,64	1.348.123.473,20
2018	1.528.053.192	185.422.117,31	1.342.631.074,89
2019	1.525.913.918	188.833.884,27	1.337.080.033,46
2020	1.523.777.638	192.308.427,74	1.331.469.210,51
2021	1.521.644.350	195.846.902,81	1.325.797.446,74

Tabla 6: Demanda insatisfecha proyectada hasta el 2021.

Para armar la tabla anteriormente presentada se tomaron las siguientes consideraciones:

- La demanda para cada año fue tomada de la porción del PIB del Ecuador que representa el sector alimenticio (6,9%) según la publicación hecha por la revista EKOS "Industria de Alimentos: manufactura de mayor aporte al PIB" el 5 de Abril de 2017, a su vez de este valor se sacó el 22,20% ($1.530.195.466 para el año 2017) que corresponde a la concentración de Pichincha (Quito) en volumen de ventas según los resultados del censo económico presentados en Agosto de 2011. Para estimar el PIB en años siguientes se sacó un promedio del crecimiento de los dos últimos años de este indicador macroeconómico (2016 -1,7% y 2017 1,42% proyectado) dando como resultado un crecimiento estimado de -0,14%.

- Para alcanzar los datos descritos en la oferta se tomó la cantidad en dólares que producen los sectores de restaurantes, servicio móvil de comidas y suministro de comidas por encargo a nivel nacional ($ 820.144.111 para el año 2017) según la encuesta de servicios hoteles y restaurantes realizada por el INEC del año 2015, a su vez sacamos el 22,20% ($182.071,992,64 para el año 2017) que corresponde a la concentración de Pichincha (Quito) en volumen de ventas según los resultados del censo económico presentados en Agosto de 2011, hay que considerar que esta concentración con el tiempo seguramente tiende a la alza, sin embargo queremos manejar un panorama conservador para el modelo de negocio propuesto. Para proyectar años siguientes y anteriores se tomó en cuenta la tasa promedio de crecimiento

poblacional de las últimas dos décadas recabada del INEC (1,84%).

- La demanda insatisfecha es la diferencia entre la demanda y oferta actuales, es decir la demanda que no ha sido cubierta en este caso por la oferta en el sector.

3 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

3.1 Posicionamiento

Según Philip Kotler en su libro "Principles of Marketing" "La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia".

Es importante hacer un nexo entre el concepto de Kotler y la realidad del modelo de negocio propuesto. En primer lugar el autor se refiere a un producto, en este caso el modelo provee servicios, el objetivo de ofertar el modelo a través de la figura de franquicia es posicionar la marca en la mente de los consumidores, para que estos la asocien con procesos, productos, servicio, experiencia todos estos atributos de buena calidad, es decir que la propuesta reúna todas expectativas de los consumidores y se identifique con las mismas.

3.1.1 ***Estrategia de Marca.*** La franquicia deberá tener como pilar de su oferta una estrategia fuerte de marca, para esto debemos seguir los siguientes pasos:

- ***Determinación del marco de referencia competitivo.*** Se define cuál es la competencia de la marca y por lo tanto en qué marcas debe centrarse el análisis de la competencia. Para esto usaremos el enfoque de industria la misma que asevera que la industria es el grupo de empresas que ofrecen productos sustituibles entre sí. Debido a las características de la propuesta y el sector al que apunta la misma, tenemos que la industria a la que apuntamos son las empresas grandes de servicio de catering a clientes corporativos, en especial 3: Grupo Hanaska, Marilolys Food Service S.A.(MFS) y Sihama Cia. Ltda.

- ***Análisis de la competencia.*** Para analizar a la competencia presentamos el siguiente cuadro en donde encontramos la valoración de los principales competidores según sus consumidores.

VALORACIÓN DE LOS CONSUMIDORES RESPECTO A LOS FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DE LA COMPETENCIA				
	Variedad Menú	**Calidad Producto**	**Versatilidad de entrega o servicio en sitio**	**Tiempo de respuesta**
Grupo Hanaska	E	A	B	A
Marilolys Food Service S.A. (MFS)	M	A	E	A
Sihama Cia. Ltda	B	B	A	E

Tabla 7: Valoración de los consumidores respecto a los factores clave del éxito de la competencia

Tabla de calificación	**Sigla**
Excelente	E
Bueno	B
Aceptable	A
Malo	M

Tabla 8: Siglas por calificación

Una vez presentada la perspectiva de los consumidores acerca de los principales competidores podemos definir lo siguiente: Grupo Hanaska busca diferenciarse por su variedad y calidad

en los productos, enfocado a la atención en sitio; MFS es muy versátil con su servicio en distribución pero tiende a descuidar la calidad del producto; Sihama Cia. Ltda tiene un tiempo de respuesta excelente con productos de buena calidad, es más cercano a la propuesta sin embargo la debilidad es la versatilidad para entrega.

- ***Puntos de diferencia.*** Son los beneficios que los consumidores identifican con una marca en especial, para esto se ha desarrollado el siguiente cuadro:

PUNTOS DE DIFERENCIA				
	Variedad Menú	**Calidad Producto**	**Versatilidad de entrega o servicio en sitio**	**Tiempo de respuesta**
Grupo Hanaska	X			
Marilolys Food Service S.A.			X	
Sihama Cia. Ltda				X

Tabla 9: Puntos de diferencia de los competidores.

El punto de diferencia de cada marca será la base para formar la estrategia del modelo propuesto, buscando una diferenciación total de la competencia más cercana. Tratando de tener la diferenciación de calidad muy marcada ya que ninguna marca de la competencia es reconocida gracias a este atributo.

Gracias a los lineamientos anteriores podremos articular el mantra de la marca que es básicamente las características definitorias de la misma, “Fast & Delicious”.

Es claro que la estrategia de la marca será posicionarse en la mente de los consumidores como la respuesta rápida y de calidad al hambre del mediodía.

3.1.1.1 ***Etapa 1: Introducción.*** La introducción de la marca debe ser planificada adecuadamente, para esto tenemos los siguientes pasos:

- ***Definir el mercado objetivo.*** Recapitulando tenemos que el mercado objetivo de la propuesta es la población económicamente activa de Quito, sean hombres o mujeres que tengan acceso a un Smartphone con internet que por cuestiones laborales no posean mucho tiempo para almorzar y gusten cuidar su alimentación (nutrición).

- ***Realizar un análisis de situación.*** Para obtener una visión global de la situación debemos responder las siguientes preguntas:

  - **¿Cuáles son las características del producto y/o servicio ante las cuales el target reacciona de forma positiva?**

    Variedad, calidad, versatilidad de entrega, rapidez y nutrición (salud).

  - **¿Cuáles son los principales competidores y cuál es su estrategia de posicionamiento?**

Hanaska, Variedad de producto (menú); Marilolys Food Service (MFS), versatilidad en la entrega y/o reparto; Sihama, tiempo de respuesta. Todas usan la diferenciación en un atributo del producto / servicio que atrae al consumidor.

- **¿Cómo se perciben las marcas (competencia) en relación a sus características distintivas?**

  El consumidor no percibe la característica distintiva de cada una como tal, sino en los atributos que deja de percibir con cada marca.

- **¿Cuál sería el mejor medio para posicionarte de forma eficaz en el segmento apuntado?**

  Redes sociales, es necesario realizar una campaña intensiva en redes sociales para dar a conocer el modelo de negocio y que este sea consumido generando experiencia en el mercado, una vez dado esto tendrá que trascender por el “boca a boca”.

- **¿Qué recursos se tienen disponibles para el posicionamiento introductorio?**

  Redes sociales y un trabajo intensivo en estas con imágenes, memes, videos explicativos de la marca y el modelo que generen expectativa incluso antes de la operación de la franquicia.

- **Definir el tipo de posicionamiento:**

  La introducción del modelo propuesto se dará por ventaja diferencial, como se ha explicado anteriormente cada competidor cumple de forma eficiente con un solo atributo que agrada al consumidor (hace que este reaccione favorablemente), el modelo busca reunir los atributos más importantes buscados por los consumidores (Variedad, calidad, versatilidad de entrega, rapidez y nutrición (salud)) generando una clara diferenciación de cualquier empresa o servicio puesto en el mercado.

3.1.1.2 ***Etapa 2: Recordación.*** Una vez definidas las estrategias de introducción de la marca es necesario planificar la recordación de la misma, esta fase se realizará una vez lanzada la marca.

Se atacará a la mente del consumidor con un simple uso de marketing sensorial, para esto presentamos el proceso a seguir:

1. ***Investigación y medición.*** Identificar al cliente, sus pensamientos y evaluar la entrega del producto y/o servicio para saber si se alcanzó la expectativa buscada por el consumidor.

2. ***Considerar los cinco sentidos.*** El cerebro recuerda el 1% de lo palpado, el 2% de lo escuchado, el 5% de lo visto, el 15% de lo degustado y el 35% de lo que huele. Para esto es importante que el producto final tenga las siguientes características: Temperatura exacta al momento de la entrega (no muy frío ni muy caliente), buen empaque y presentación (Tupperware), información nutricional precisa e impactante en la aplicación celular, excelente sabor y olor.

Es una parte fundamental de la experiencia del usuario de nuestro modelo el “boca a boca” ya que un cliente satisfecho nos recomendará a 5 personas y un cliente descontento se lo hará saber a 10.

3. ***Poder de las historias.*** Es la parte fundamental de la recordación de la marca, la campaña en redes sociales debe venir con imágenes, memes y videos que cuenten algo, que asocien a la marca con los sentimientos del consumidor al que estamos llegando en ese momento.

   A través de historias cortas despertar emociones en los consumidores y potenciales consumidores creando atajos en su cerebro para que nuestra marca esté presente en la mente del cliente cada vez que sienta ciertas emociones. Una corporación a seguir de cerca para esta fase es Coca Cola.

3.1.1.3 ***Análisis de Información de Medios.*** Es importante iniciar sabiendo que un medio publicitario es cualquier vía de distribución (televisión, radio, redes sociales, prensa escrita, etc.) por el cual se transmiten los mensajes publicitarios.

Dada la segmentación del modelo propuesto y teniendo en cuenta la estrategia de posicionamiento a llevar el principal medio será redes sociales, seguido por televisión ya que son los canales más usados por nuestro mercado objetivo.

Dentro de nuestro principal medio (redes sociales) tenemos gran variedad de información, por ejemplo en Facebook los restaurantes pueden crear fan-pages en donde exhiben sus platos, muestran su entorno (ambiente físico), presentan a su personal, ponen en conocimiento de su público noticias o promociones de interés, transmiten en vivo eventos o situaciones importantes. Este canal es el que requiere mayor atención ya que los restaurantes

crean tendencias a través de él y generan pasiones, los consumidores visitan el establecimiento no por su necesidad de comer sino el deseo de transformar esa percepción del sitio en una experiencia real, cabe recalcar que los consumidores crean perspectivas y se imaginan la experiencia a través de fotos, videos, memes o promociones que son publicadas en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram).

El segundo medio a ser considerado para nuestro plan es la televisión, si bien es cierto cada vez es menor la frecuencia con que las personas ven TV pero esta sigue siendo una herramienta para generar intriga en los consumidores, ya que a través de una pequeña pauta comercial (15 segundos) podemos generar una inquietud que posteriormente será buscada por el consumidor en internet para así llegar al producto final, aquel producto que generó ciertas sensaciones durante el comercial y que el consumidor quiere transformar en una experiencia. Al momento son pocos los restaurantes u oferentes de servicio de catering pautan, se concentra en cadenas de comida rápida (KFC, Mc Donalds) básicamente en promociones.

La mezcla de estos dos canales es totalmente complementaria, ya que a través de televisión generamos una inquietud que será indagada por el potencial consumidor al que va dirigida (será googleada), se buscará vía internet y como resultado tendremos los anuncios y fan-pages en redes sociales en donde ser crea una expectativa a través de imágenes, videos y memes, dada esta expectativa que el consumidor quiere comprobar por sí mismo y con todos los datos de la franquicia a la mano, el consumidor adquiere los productos y servicios haciendo que el objetivo de introducción se cumpla exitosamente.

3.1.2 ***Determinación de plan de medios.*** Para determinar un plan de medios debemos seguir los siguientes pasos:

- ***Objetivos.*** El objetivo principal del plan de medios es dar a conocer la marca y generar el deseo de consumir los productos y servicios que esta ofrece.

- ***Análisis de Target.*** Para definir el target nos basaremos en dos puntos de referencia:

    1. ***Segmentación.*** Población económicamente activa, hombres y mujeres en edad de trabajar, que vivan y/o laboren en Quito, tengan un Smartphone con acceso a internet, sientan que deben llevar un estilo de vida saludable o lo hagan.

    2. **Preguntas fundamentales:**

        - ***¿Dónde se encuentra?*** Quito, ciudad urbana, viven y/o laboran en la parroquia Iñaquito y sus aledañas.

        - ***¿Cómo es?*** Población económicamente activa, hombres y mujeres en edad de trabajar, que tengan un Smartphone con acceso a internet.

        - ***¿Cómo y en donde consume?*** Si su trabajo no provee de servicio de catering por preferencias, frecuenta algún establecimiento en especial o puede hacerlo de forma aleatoria hasta encontrar un lugar que le dé mayor nivel de satisfacción según sus requerimientos. Si su trabajo provee de catering consume en este,

siempre dispuesto a pagar un poco más si la calidad es mejorada notoriamente.

- ***Estrategia.*** A través de comerciales por televisión generar curiosidad a los consumidores potenciales, para que estos busquen sobre la marca en internet (googleen) y den con las fanpages y perfiles en las principales redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) en donde encontrarán toda la información del producto y servicios ofertados, todo esto a través de imágenes, videos, memes, transmisiones en vivo, etc.

  La estrategia puede funcionar si es el caso solamente por la difusión y tendencia de la marca en redes sociales, ya que al tener fanpages y perfiles en las principales redes sociales la marca se viralizará y será conocida conforme tome fuerza entra los internautas.

- ***Medios.*** Los medios escogidos para el presente son: redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) y televisión según lo expuesto anteriormente.

- ***Canales.*** Dentro de los canales debemos tener en cuenta tres criterios de cada uno de los medios elegidos:

  - ***Selección.*** Penetración de los medios elegidos muy fuerte, niveles de cobertura altos, segmentación geográfica totalmente amplia (llega directamente a nuestro segmento objetivo y a los demás sin que esto sea un problema), posibilidades comerciales innumerables ya que a través de la difusión que buscamos llegamos incluso a más consumidores de los tomados en cuenta.

- ***Periodicidad.*** Intensiva en el lanzamiento especialmente en televisión (3 meses), después de los primero 3 meses diaria en redes sociales y quincenal en televisión (durante 3 meses adicionales en este medio).

- ***Formatos.*** Se tendrán formatos convencionales dentro de redes sociales y televisión pero muy enfocados a la innovación y diferenciación en su contenido.

- ***Formatos.*** Según el medio los formatos se configurarán de la siguiente manera:

  - ***Redes sociales.*** Videos cortos, transmisiones en vivo (produciendo o entregado los productos), imágenes, memes tendencia del momento adaptados a los productos o servicios ofertados.

  - ***Televisión.*** Pautas comerciales de 15 segundos en horario familiar, con contenido innovador y claro perfil de diferenciación.

- **Presupuesto:**

Televisión. Verificamos los canales y los programas en el horario a incursionar (20H00), se verifica el rating de cada uno y se elabora el share de participación e inversión. Cabe recalcar que el presupuesto asignado para dicho formato será de USD 30.000 para los tres meses.

COSTO POR PUNTO DE RATING (CPR)				
CANAL	**PROGRAMA**	**VALOR SPOT 15 SEGUNDOS (EN DÓLARES)**	**RATING**	**CPR**
TELEAMAZONAS	NOTICIERO 24 HORAS	750,00	10,60	70,75
ECUAVISA	TRES FAMILIAS	710,00	7,70	92,21

Tabla 10: Costo por punto de rating (CPR)

SHARE DE INVERSIÓN			
SHARE DE PARTICIPACIÓN			
CANAL	**RATING**	**SHARE**	**INVERSIÓN**
TELEAMAZONAS	10,6	58%	17.377,05
ECUAVISA	7,7	42%	12.622,95
TOTAL	18,3	100%	30.000,00

Tabla 11: Share de inversión y participación.

Redes Sociales. Se crearán perfiles y fanpages en tres redes principales: Facebook, Instagram y Twitter, en el que centraremos el tema presupuestario será Facebook dado que este tiene dos formas de anuncio: campañas de anuncio de textos o noticias y campañas de seguidores, para este formato se asignará un presupuesto de USD 10.000.

Es importante señalar que será la estrategia de entrada nada más ya que una vez posicionada la marca en redes sociales se viralizará y seguirá con la publicidad en curso si necesidad de mayor mantenimiento en la inversión.

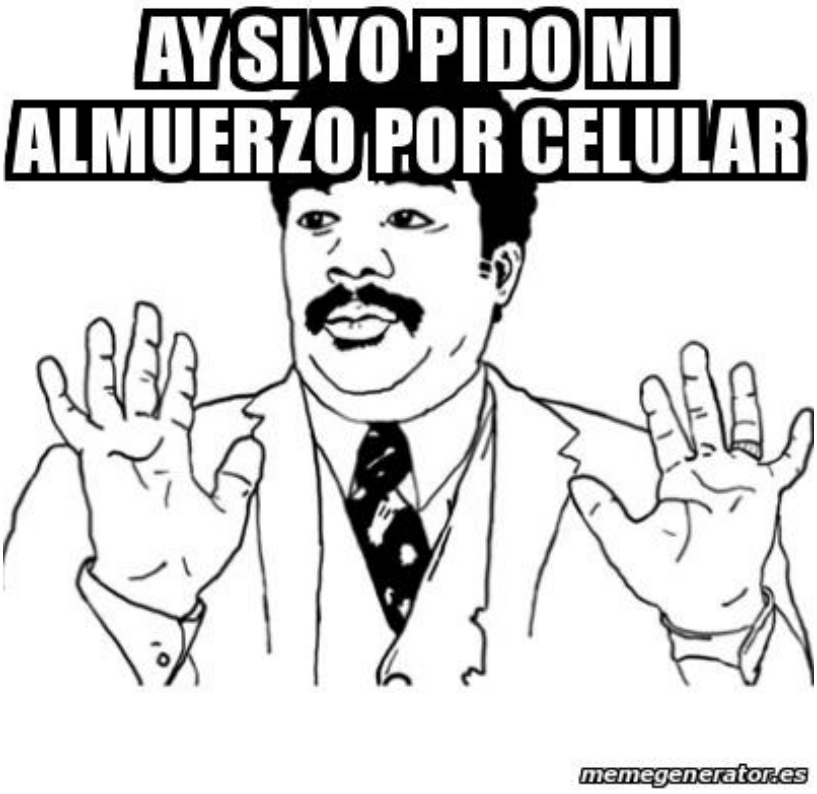


Gráfico 29: Meme ejemplo 1, redes sociales.



Gráfico 30: Meme ejemplo 2, campaña redes sociales

Dicho lo anterior el presupuesto detallado total sería así:

TELEVISIÓN					
TIEMPO	**HORARIO**	**# CUÑAS**	**COSTO DIARIO**	**FRECUENCIA DÍAS AL MES**	**COSTO TOTAL**
1er MES	20H00 - 21H00	2	500,00	20	10.000,00
2do MES	20H00 - 21H00	2	500,00	20	10.000,00
3er MES	20H00 - 21H00	2	500,00	20	10.000,00

REDES SOCIALES (FACEBOOK)		
PLAN	**TIPO**	**COSTO**
ANUNCIOS DE TEXTOS O NOTICIAS	2000 CLICS DE CONTACTOS EFECTIVOS	5.000,00
CAMPAÑAS DE SEGUIDORES O ME GUSTA	1250 ME GUSTA EN FACEBOOK	5.000,00

Tabla 12: Presupuesto de medios

- ***Timing.*** Es el calendario del plan y quedará así:

MEDIO	UNIDAD	PERIODO	COSTO (EN DÓLARES)
CUÑA TV: INTEGRACIÓN DE LA MARCA AL NOTICIERO 24 HORAS (TELEAMAZONAS) Y AL PROGRAMA "TRES FAMILIAS" (ECUAVISA)	20	3 MESES (DEL 01/11/2017 AL 31/07/2017)	30.000,00
REDES SOCIALES: INSERCIÓN DEL PRODCUTO EN FACEBOOK, TWITTER E INSTAGRAM A TRAVÉS DE FANPAGES Y PERFILES, EN FACEBOOK SE INVIERTE PARA QUE LA PÁGINA NOS PONGA	N/A	3 MESES (DEL 01/11/2017 AL 31/07/2017)	10.000,00

EN ANUNCIOS CON CONTACTO EFECTIVOS U OPCIONES DE ME GUSTA, EN LAS DEMÁS REDES SOCIALES SE VIRALIZARÁ A TRAVÉS DE PUBLICACIONES Y SOLICITUDES DE AMISTAD Y/O SEGUIMIENTO ENVIADAS.			

Tabla 13: Timing de medios

3.1.3 ***Logo y Slogan de la franquicia.*** La franquicia se llamará "Supersonic Lunch" develando la ágil, versátil y veloz propuesta de servicio, escogimos el nombre en inglés ya que la cultura ecuatoriana acepta de mejor forma un estereotipo extranjero, lo perciben más "interesante" y sienten curiosidad por probarlo.

El slogan será "Fast & Delicious".



Gráfico 31: Logo de la franquicia.

4 DISEÑO DEL MODELO

4.1 Estudio técnico

4.1.1 ***Localización.*** Una parte fundamental de modelo planteado es la localización de los centros de producción, entendemos como centro de producción al área destinada para bodega (Almacenamiento de insumos y suministros para llevar a cabo el menú planificado, cocina (Cuarto caliente: Lugar de preparación, cocción, terminado y montaje de platos; Cuarto frío: Se preparan y concluyen platos fríos y/o calientes por ejemplo vinagretas, ensaladas, corte de carnes, mariscos, etc; Repostería: Preparación de postre, pasteles y demás según el menú), empacado final de productos, y despacho para la distribución al cliente final.

Macrolocalización. Los centros de producción del modelo de negocio en su primera etapa se localizarán en sectores estratégicos de la ciudad de Quito - Ecuador, a partir de los cuales se cubrirá el área a la redonda con la distribución.

Localización a nivel país. El modelo en su primera etapa será dispuesto en la ciudad de Quito – Ecuador, dentro de la provincia de Pichincha, la ciudad capital es un centro económico importante por lo tanto tiene empresas, negocios y comercio en su localización geográfica que ayudará al desarrollo y giro del negocio. Al estar localizada en una provincia de Sierra justamente situada entre Costa y Oriente tiene acceso a casi todos los productos ofertados a lo largo del Ecuador, los mismos podrán ser usados como insumos para planificar, ofertar y preparar el menú, teniendo de esta forma una diversidad importante en la oferta del modelo.



Gráfico 32: Localización de la primera franquicia a nivel país.

Localización a nivel provincia. Dentro de la provincia de Pichincha el Distrito Metropolitano de Quito es el más grande e importante, además en la red vial es el que tiene más accesos y salidas a los cantones aledaños por lo tanto a otras provincias, haciendo de esta forma que los comerciantes ofrezcan gran variedad de productos y servicios al cantón en especial a su ciudad principal, Quito. La cercanía a Santo Domingo es clave ya que es un nexo para unir Costa y Sierra, teniendo variedad de productos propios de la región y redes viales a las principales ciudades y provincias de la región Costa (Esmeraldas, Manabí, Guayas). El cantón también es aledaño a las principales salidas hacia las provincias norte del país Imbabura y Carchi en donde encontramos un gran volumen de producción de

papas (principal carbohidrato usado en la preparación de platos de la zona)

De la misma forma el Distrito Metropolitano de Quito es usado como paso al oriente ecuatoriano, dando de esta forma movimiento económico a la zona geográfica ya que las principales empresas tienen bodegas, fábricas y centros de distribución en Quito y sus alrededores incrementado de esta forma el mercado potencial para el modelo.



Gráfico 33: Localización de la primera franquicia a nivel provincia.

Microlocalización:

Localización a nivel ciudad. Dado el mercado meta del modelo y su funcionalidad debemos tener en cuenta que los centros de producción deberán localizarse en sectores de gran movimiento e impacto económico, se han escogido dos sectores de inicio en donde se podría incursionar. El primero: el sector financiero del norte de la ciudad, este es sin duda un centro económico de Quito, ya que los principales bancos, empresas y centros comerciales se localizan máximo a 10

kilómetros a la redonda (Desde Av. 6 de Diciembre y República hasta Av. Amazonas y Av. El Inca), dicha zona geográfica de la ciudad será clave ya que el gobierno ecuatoriano está finalizando el proyecto de la nueva plataforma financiera sobre la avenida Amazonas (calle principal de la ciudad), en esta gigantesca edificación se concentrarán gran parte de las entidades estatales lo cual aumentará el número de personas en la parroquia Iñaquito.

El segundo sector clave de la ciudad es el centro económico del sur de Quito ubicado entre Chillogallo y Quitumbe, en esta zona geográfica encontramos sitios claves de concentración como son centros comerciales, negocios, empresas y el terminal terrestre.

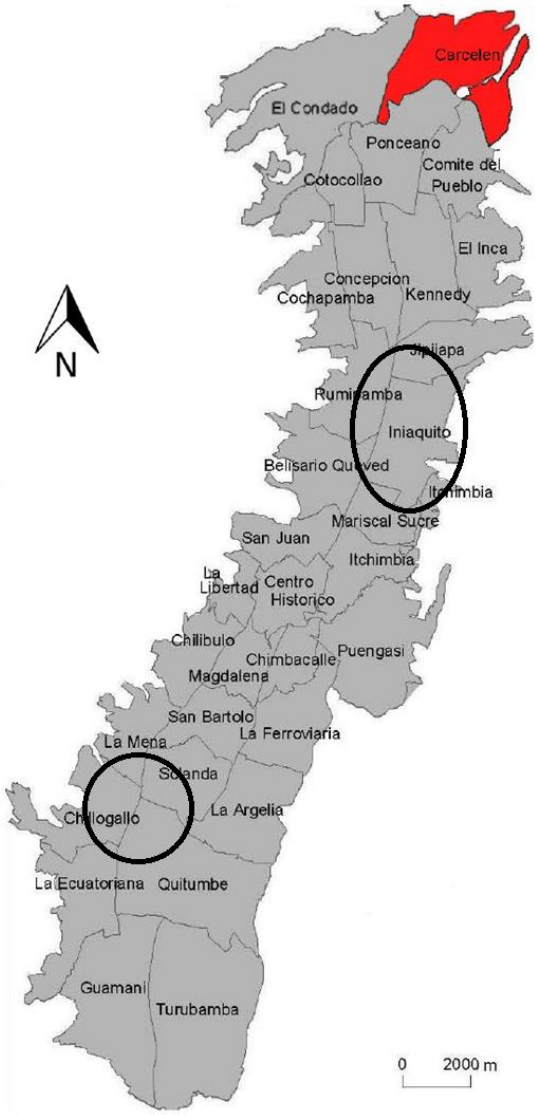


Gráfico 34: Localización de la primera franquicia a nivel ciudad (Quito).

4.1.2 ***Disponibilidad y costo de suministros.*** Dado un modelo de negocio como el propuesto es importante tener en cuenta la magnitud y todos los recursos que este llevará para tener un costo de los mismos y generar el enfoque que se quiera dar.

Al ofertar un servicio (catering) debemos tener presente que los suministros principales son los ingredientes de los menús que se ofrecerán diariamente, dada la variedad de productos se considerarán los más representativos.

La siguiente tabla es calculada en base a precios promedios de mercado para producir 1150 almuerzos semanales (sopa, plato fuerte, jugo y postre), según información levantada a expertos del sector y vendedores mayoristas.

Suministros				
Producto	**Unidad de Compra**	**Cantidad**	**Precio por cada unidad**	**Precio Total**
Papas	Quintal	4	15,00	60,00
Cebolla Paiteña	Quintal	1	48,00	48,00
Tomate Riñón	Caja	4	18,00	72,00
Tomate de Árbol	Caja	3	7,00	21,00
Pimiento Verde	Caja	1	6,00	6,00
Pepinillo	Caja	1	6,00	6,00
Arveja	Libra	15	1,70	25,50
Frejol	Libra	15	1,00	15,00
Limón Sutil	Arroba	1	3,00	3,00
Limón Meier	Arroba	1	3,00	3,00
Coliflor	Saco	1	5,00	5,00

Cebolla Blanca	Guango	4	2,00	8,00
Hierbas (Cilantro, Perejil y Apio)	Atado	1	5,00	5,00
Ajo	Libra	10	3,00	30,00
Peras	Caja	2	12,00	24,00
Mandarinas	Ciento	2	12,00	24,00
Naranjas	Ciento	1	12,00	12,00
Papa Blanca	Saco	1	3,00	3,00
Ají	Caja	1	4,00	4,00
Papanabo	Unidades	10	0,10	1,00
Zanahoria	Saco	0,5	18,00	9,00
Chochos	Libra	12	1,00	12,00
Sandía	Unidades	20	2,50	50,00
Mora	Canasto	2	12,00	24,00
Piñas	Unidades	20	0,70	14,00
Plátano Verde	Racimo	4	4,00	16,00
Plátano Maduro	Racimo	2	5,00	10,00
Yuca	Costalillo	1		

			12,00	12,00
Albaca	Atado	3	0,33	0,99
Arroz	Quintal	2	49,00	98,00
Azúcar	Quintal	0,5	93,50	46,75
Leche	Litros	15	0,85	12,75
Quesos	Unidades	10	1,75	17,50
Manteca de Cerdo	Libra	15	1,95	29,25
Col Verde	Unidades	2	2,00	4,00
Col Morada	Unidades	7	0,50	3,50
Rábano	Paquete	4	0,50	2,00
Pimiento Rojo	Caja	0,5	7,00	3,50
Aguacate	Unidades	100	0,30	30,00
Carne de Res	Libra	80	2,75	220,00
Pollo	Unidades	40	4,50	180,00
Pescado	Libra	60	1,75	105,00
Camarón	Libra	50	4,75	237,50
Embutidos	Libra	10	8,00	80,00

Chuleta de Cerdo	Libra	60	2,50	150,00
Condimentos (Sal, orégano, pimienta, comino, mostaza, etc)	Paquete	1	35,00	35,00
Harina	Libra	16	1,50	24,00
Aceite	Litros	12	1,50	18,00
Total				1.820,24

Tabla 14: Costo insumos de producción – Materia Prima

Puesta en conocimiento la lista de suministros necesarios para una producción normal y variada de 1150 almuerzos semanales, es importante recalcar que todos los productos mencionados anteriormente son producidos en el país, gracias a la localización del modelo podemos obtener gran variedad de productos con cierta facilidad, sin embargo cabe señalar que el precio de los mismos es variable ya que la especulación de productores y/o intermediarios está a la orden del día.

Otro factor decisivo en la variable precio de los suministros es el transporte, que se verá afectado si en las rutas existen retrasos por: mal estado de las vías, condiciones climáticas adversas, o cierres imprevistos por sectores o individuos inconformes, de cualquier manera los productos son de fácil acceso y un desabastecimiento es poco probable.

4.1.3 ***Determinación de procesos de producción y logísticos.*** La diferenciación del modelo de negocio propuesto vendrá dada por su diseño y los beneficios que ningún competidor cercano tiene: versatilidad, agilidad, exactitud.

Se desarrollará una aplicación móvil “Supersonic Lunch” mediante la cual se desplegarán 3 opciones de almuerzo diarias, cada una de estas con su componente nutricional asegurando así la correcta alimentación de nuestros consumidores. El cliente ingresará a esta aplicación con un nombre de usuario y contraseña previamente otorgados mediante un registro rápido, escogerá la opción a elegir (cada opción tendrá una sopa, plato fuerte, jugo y postre diferente y se podrá intercalar entre sí). La aplicación hará sugerencias de acuerdo a las elecciones parciales del consumidor.

Una vez armado el almuerzo el cliente pasa a la etapa del pago, este puede ser a través de cargo a una tarjeta de crédito o débito bancario, la empresa que integra este mecanismo cobra una comisión de USD 0.50 por cada transacción realizada con cargo a la franquicia y el banco o emisor de la tarjeta de crédito a la cual se carga el pago cobran en promedio un 3% de la transacción.

La información del pedido es enviada vía web al centro de producción en donde se arma el almuerzo, toda la comida está lista según el análisis de demanda realizado, y los menús ofertados son aprobados por un profesional de la nutrición solamente se ensambla el pedido según el requerimiento del cliente. Es importante recalcar que cada cliente por un costo único de USD 15.00 tiene acceso a dos juegos Tupperware que servirá para todos sus pedidos (Envase de sopa, envase de plato fuerte, vaso para jugo y envase para postre) cada día se usará un juego y se entregará el otro para el siguiente pedido, siempre y cuando el cliente así lo desee, de lo contrario se empacará en envases descartables sin costo adicional.

Para completar el proceso el pedido llega al lugar del cliente en máximo 45 minutos desde el pago vía aplicación, el tiempo promedio se encontrará entre 30 y 45 minutos para la entrega siendo este último el techo. Es importante recalcar que los centros de producción se situarán en sitios estratégicos de la ciudad cubriendo así un radio máximo de 10 Km a la redonda.

La distribución del producto será realizada por ciclistas quienes se afiliarán a la franquicia, estos tendrán los implementos necesarios para transportar hasta 10 almuerzos por ruta y cubrirán el perímetro de cada franquicia por zona, su pago será en proporción de cada entrega ($ 1,00 por entrega exitosa a tiempo), se penalizará si el repartidor no cumple con el tiempo establecido.

El mapa general de procesos quedaría de la siguiente forma:

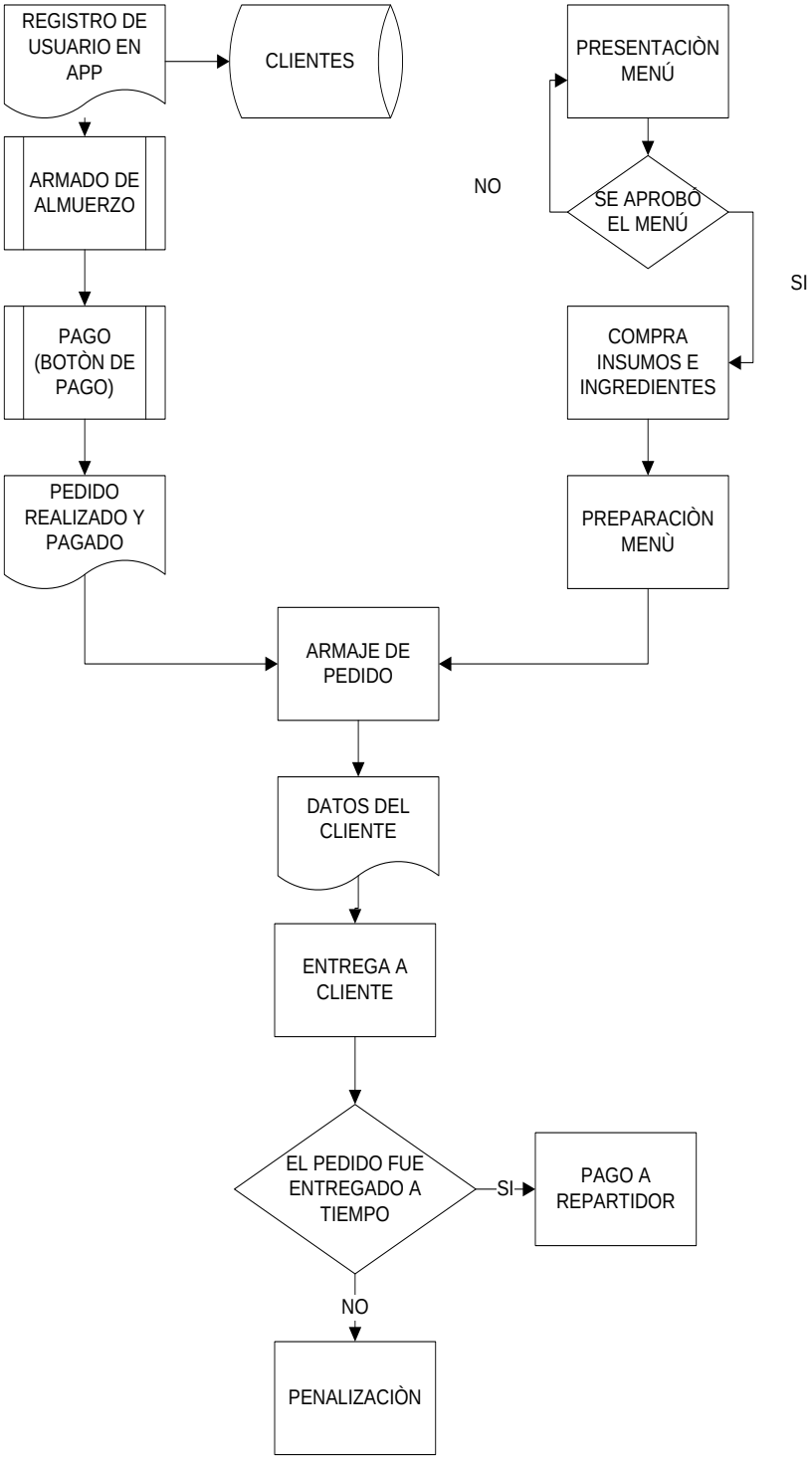


Gráfico 35: Mapa de proceso general de la franquicia.

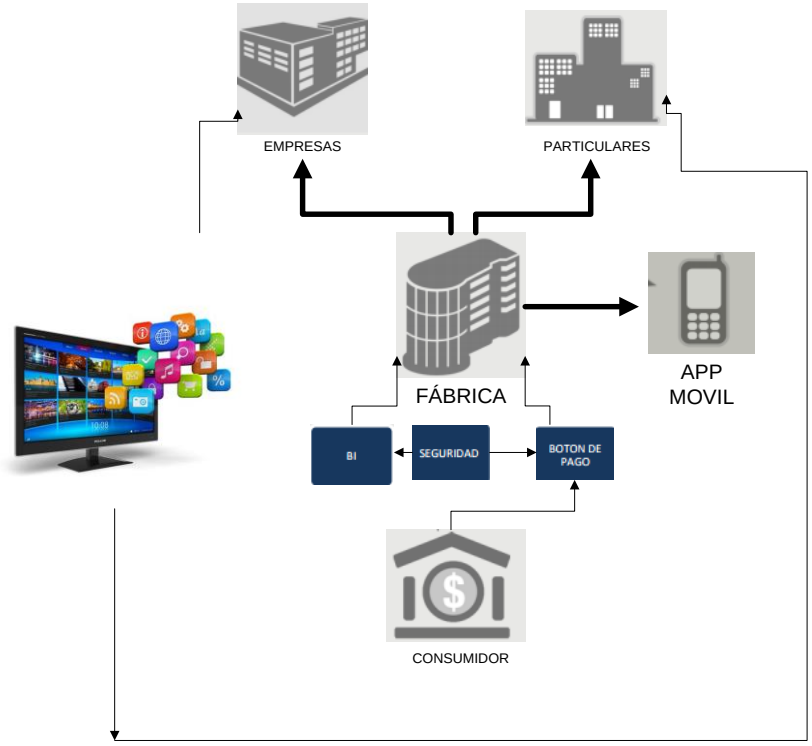


Gráfico 36: Esquema de Modelo de negocios.

4.1.4 ***Organización jurídica y recursos humanos.*** El modelo de negocio será ofertado como una franquicia, entendemos que en una franquicia como modelo de negocio el franquiciador se obliga a entregar toda la capacitación y asistencia técnica al franquiciado, el saber-hacer (know-how) del manejo del modelo. Es importante recalcar que de todas formas el riesgo del negocio corre por cuenta del franquiciado.

Una vez descrita la forma de oferta del modelo de negocio cabe puntualizar el concepto de franquicia, que según la Federación Europea “se trata de un sistema de colaboración entre dos empresas distintas y jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, el derecho de explotar en unas condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producción,...) materializado con un emblema específico, con carácter exclusivo dentro de un determinado ámbito geográfico y asegurando la prestación de una ayuda y unos servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación". Es decir la

franquicia es un contrato en el cual ambas partes (franquiciador y franquiciado) acuerdan los términos de uso de cierta marca, conjuntamente con sus procesos, know-how, distribución y demás características propias del modelo a comercializar a través de esta figura.

Es importante señalar que en Ecuador no existe legislación que hable de franquicias como tal, como en otros países (Estados Unidos) en donde la ley es muy expresa para el tema y bastante desarrollada al respecto. Las obligaciones de las partes en nuestro país vienen dadas por el convenio que estas suscriban. Dichos convenios deberán regirse por la Ley de propiedad intelectual y su reglamento, así como en las disposiciones dadas por el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual). Las normas jurídicas naturalmente deberán tomarse del código civil y código de comercio.

Dada la oferta se negociará con el posible franquiciado las condiciones del contrato, el mismo que podría estipular un anticipo y todas las características del negocio y de la transacción como tal, todo lo expuesto queda sentado en una promesa de compra venta.

Si el franquiciado decide constituir una empresa para llevar a cabo el negocio, deberá seguir el proceso normal de constitución y demás, seguirá el proceso tributario correspondiente. A su vez si el comprador decide operar como personal natural podrá acogerse al régimen impositivo simplificado siempre y cuando sus ingresos no superen el límite establecido.

El recurso humano utilizado para la operación del modelo una vez adquirida la franquicia será un punto no negociable del contrato, como oferentes entendemos que para lograr la calidad esperada de nuestros productos y servicio se requiere un mínimo de personal, el mismo que deberá ser remunerado de forma adecuada y administrado según lo estipulado por la ley ecuatoriana. Ofertamos un modelo de

negocio que se espera trascienda en el tiempo y sin duda el recurso humano es un factor fundamental para lograr esta premisa. A continuación el detalle del personal mínimo a contar por punto tomando en cuenta dentro de este la producción, empaque y distribución.

PERSONAL REQUERIDO	**No**
Chef	1
Nutricionista	1
Ayudantes de cocina	4
Coordinador Pedidos	1
Gerente General	1
TOTALES	**8**

Tabla 15: Personal requerido.

4.2 Estudio Financiero

4.2.1 Estado de resultados proyectado

RUBROS		**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Ingresos por Ventas		287.500,00	292.790,00	298.177,34	303.663,80	309.251,21
- Costos de Fabricación		131.720,62	138.609,52	145.852,88	153.479,64	161.522,46
Utilidad Bruta Ventas		**155.779,38**	**154.180,48**	**152.324,46**	**150.184,16**	**147.728,76**

- Gastos Ventas		94.875,00	96.620,70	98.398,52	100.209,05	102.052,90
Utilidad Neta Ventas		**60.904,38**	**57.559,78**	**53.925,94**	**49.975,10**	**45.675,86**
- Gastos Administrativos		23.000,00	25.280,00	27.788,00	30.546,80	33.581,48
Utilidad Operacional		**37.904,38**	**32.279,78**	**26.137,94**	**19.428,30**	**12.094,38**
- Gastos Finanacieros		-	-	-	-	-
Utilidad antes Venta Act. Fijos		**37.904,38**	**32.279,78**	**26.137,94**	**19.428,30**	**12.094,38**
+ Venta Activos Fijos						1.000,00
- Valor Libros Act. Fijos						12.743,10
Utilidad antes Participación Trab.		**37.904,38**	**32.279,78**	**26.137,94**	**19.428,30**	**351,28**
- 15% Participación Trabajadores	15 %	5.685,66	4.841,97	3.920,69	2.914,25	52,69
Utilidad antes Impuesto		**32.218,72**	**27.437,81**	**22.217,25**	**16.514,06**	**298,58**

Renta						
- 22% Impuesto Renta	22 %	7.088,12	6.036,32	4.887,79	3.633,09	65,69
UTILIDAD NETA EJERCICIO		**25.130,60**	**21.401,49**	**17.329,45**	**12.880,97**	**232,90**

Tabla 16: Estado de resultados de la primera franquicia proyectado a 5 años.

Para armar el estado de resultados presentado se tomaron las siguientes premisas:

- Las ventas son tomadas de las unidades vendidas cada año por el precio fijo de cada almuerzo ($5,00), empezamos el primer año con 1150 unidades semanales (por 50 semanas son 57.500) y tomamos en cuenta una tasa de crecimiento en las unidades vendidas de 1,84% anual (esta tasa la tomamos del promedio de crecimiento poblacional de las dos últimas décadas según los datos recabados por el INEC, se procura ser conservador).

- Los costos de fabricación son la suma de: Materia prima USD 1.820,24 semanales (por 50 semanas al año USD 91.012) y lo multiplicamos por la tasa de inflación proyectada para cada año; Los sueldos proyectados de la mano de obra directa: 1 chef (Salario de USD 1.000), 4 ayudantes de cocina (Salario de USD 400 c/u); Sueldos proyectados de la mano de obra indirecta 1 nutricionista (Salario de USD 600); Los seguros de la maquinaria y la depreciación de los muebles y enseres usados en el centro de producción.

- Para los gastos de venta tomamos la comisión del botón de pagos por cada transacción ($0,50), comisión de cada entrega exitosa por nuestros repartidores asociados ($1,00) y la comisión de la tarjeta de crédito o banco en promedio el 3% de la transacción, todos estos valores están en función de las ventas ya que por cada venta se cobrará cada rubro.

- Gastos administrativos son los sueldos del personal administrativo: 1 coordinador de pedidos quien los recepta y los pasa a cocina (Salario de USD 400,00) y el gerente general (Salario de USD 1.500,00).

- Para la venta de activos fijos suponemos que se venderá el equipo de oficina en el quinto año.

- Ponemos el valor de los activos en libros tomando en cuenta depreciación y amortización de intangibles.

Dados los supuestos tenemos utilidad en cada año de proyección, la misma podría mejorar siempre y cuando el poder de negociación de la franquicia sea usado correctamente con los proveedores.

Es importante recalcar que dentro del balance de la franquicia no se toman en cuenta los presupuestos de publicidad y lanzamiento en TV y redes sociales anteriormente expuestos, ya que estos corren por cuenta del oferente de las franquicias, es el valor agregado que como dueño de la idea damos a los compradores de las franquicias, además de dar un modelo de pedido, proceso y distribución, vendemos una franquicia posicionada en cierto grado.

4.2.2 Evaluación Financiera

4.2.2.1 Flujos de caja proyectados

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO						
RUBROS	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Utilidad Neta Ejercicio		25.130,60	21.401,49	17.329,45	12.880,97	232,90
+ Valor Libros Activos Fijos						-
+ Recuperación Capital Trabajo						13.820,24
+ Depreciaciones Totales		2.123,85	2.123,85	2.123,85	2.123,85	2.123,85
+ Amortizaciones Totales		10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00
- Inversiones Totales	86.058,74					
FLUJO DE CAJA	**- 86.058,74**	**37.454,45**	**33.725,34**	**29.653,30**	**25.204,82**	**26.376,99**

Tabla 17: Flujo de caja de la primera franquicia proyectado a 5 años

Cuadro de inversión:

CUADRO DE INVERSIONES	
INVERSIONES	**VALOR**
INVERSIONES FIJAS	

	71.238,50
Franquicia	50.000,00
Maquinaria y equipo	19.238,50
Equipo de Oficina	2.000,00
INVERSIONES DIFERIDAS	**1.000,00**
Gastos de Organización y Constitución	1.000,00
INVERSIONES CORRIENTES	**13.820,24**
Caja Bancos	10.000,00
Inventarios de Materiales	1.820,24
Servicios Bàsicos	2.000,00
INVERSIÓN TOTAL	**86.058,74**

Tabla 18: Cuadro de inversión por franquicia.

4.2.2.2 VAN

El valor actual neto con una tasa de descuento del 15% es 19.034,04, es decir que el inversionista además de obtener la rentabilidad esperada recupera adicionalmente $ 19.034,05.

4.2.2.3 TIR

La tasa interna de retorno de la franquicia es de 24,78%, es decir que con esta tasa podremos hacer que el VAN sea cero y el

inversionista solamente obtenga la utilidad esperada sin adicionales.

4.2.2.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio de la franquicia será el siguiente en ingresos:

RUBROS	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
INGRESOS POR VENTAS					
UNIDADES VENDIDAS	55.050,00	56.062,92	57.094,48	58.145,02	59.214,88
PRECIO DE VENTA UNITARIO	5,00	5,00	5,00	5,00	5
INGRESOS TOTALES	**275.250,00**	**280.314,60**	**285.472,39**	**290.725,08**	**296.074,42**

Tabla 19: Punto de equilibrio – ventas mínimas para alcanzar rentabilidad esperada.

Es decir con estas unidades vendidas a lo largo del horizonte de proyección el valor actual neto (VAN) es USD 204,86, es decir además de la utilidad se obtendrá este valor como adicional, si la franquicia vende una unidad menos al año el VAN será negativo, es decir no alcanzará siquiera la rentabilidad esperada.

4.2.2.5 Periodo de recuperación de la inversión.

La inversión se recupera al tercer año, dado que los flujos actualizados a una tasa de descuento de 15% quedan de la siguiente forma:

AÑO	FLUJO ACTUALIZADO (15%)
AÑO 0	-86.058,74
AÑO 1	32.569,09
AÑO 2	29.326,39
AÑO 3	25.785,48
AÑO 4	21.917,23
AÑO 5	22.936,51

Tabla 20: Flujos de la primera franquicia proyectados a 5 años actualizados a una tasa de descuento de 15%.

Al tercer año se recupera la inversión y se obtiene adicionalmente USD 1.622,22.

4.2.2.6 Relación Costo – Beneficio.

Es la división entre la sumatoria de ingresos brutos actualizados a una tasa de descuento (15%) y los costos brutos actualizados a una tasa de descuento (15%) más la inversión. A continuación presentamos los datos:

	INVERSIÓN	INGRESOS	COSTOS
AÑO 0	86058,74		
AÑO 1		287.500,00	249.595,62
AÑO 2		292.790,00	260.510,22
AÑO 3		298.177,34	

			272.039,40
AÑO 4		303.663,80	284.235,49
AÑO 5		309.251,21	297.156,84

Tabla 21: Inversión, ingresos proyectados a 5 años (actualizados al 15%) y costos proyectados a 5 años (actualizados al 15%).

SUMATORIA DE INGRESOS ACTUALIZADOS	994.821,01
SUMATORIA DE COSTOS ACTUALIZADOS	903.145,18
COSTOS MAS INVERSIÒN	989.203,92
RBC	**1,01**

Tabla 22: Relación costo-beneficio.

La relación costo beneficio es mayor a 1 por lo tanto la franquicia es totalmente viable.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El modelo de negocio propuesto es viable desde cualquier perspectiva, se ha evaluado al mercado, al entorno, se han proyectado datos financieros (siempre conservadores) y sin duda todos los aspectos son favorables para la implementación y oferta de franquicias.

- En el sector alimenticio existe una gran demanda insatisfecha, el crecimiento del sector no es tan acelerado como el crecimiento poblacional, siempre serán aceptados nuevos oferentes de alimentos y si estos traen consigo innovación seguramente tendrán éxito de la mano de la buena administración.

- El estudio financiero del modelo arroja utilidad en todos los años, pero este rubro es decreciente al pasar el tiempo, esto se da gracias a que el precio de venta del producto se mantiene estacional mientras que los costos son influenciados por la inflación, además las ventas no crecen en igual o mayor proporción que los costos. Este factor se podría mitigar siempre y cuando la franquicia adquiera poder de negociación con sus proveedores, obteniendo descuentos de pronto pago y/o crédito dándose de esta forma un lapso de días para trabajar con el dinero de sus proveedores obteniendo así un financista.

- Los rubros de publicidad y plan de medios son cargados directamente al oferente de la franquicia, haciendo así que quienes adquieran la misma logren disminuir el gasto, es de interés del oferente que su franquicia sea conocida para seguir expandiéndose a lo largo de la ciudad, país y por qué no el continente y mundo.

- El uso eficiente de los medios para promover la franquicia harán que esta tenga éxito impactando directamente en sus ventas, se deberá

hacer planes diferenciados según el área geográfica ya que las costumbres y cultura varían, incluso se deben hacer ajustes al menú.

- El presente trabajo se ha hecho en función de un modelo de negocio con sus principales características, cada uno de los puntos desarrollados pueden ser mejorados y profundizados según la necesidad.

- Se ha sacado del trabajo de titulación en la parte del estudio financiero al balance general proyectado ya que este no dice nada al respecto de la posición de la franquicia, no era un aporte e incluso podía confundir y distraer la atención del análisis financiero.

5.2 Recomendaciones

- El análisis estructura del trabajo puede ser estudiado a fondo ya que podría abordarse desde diferentes perspectivas, esta profundización podría ser tema de un trabajo de titulación.

- En el estudio de mercado se debería profundizar dado que por el número de la muestra quizá los datos no sean tan exactos como nos gustaría, para la implementación del modelo necesariamente se debe realizar un estudio mucho más exhaustivo con un mix de formas para recolectar la información requerida.

- El posicionamiento de la marca podría viabilizarse a través de otros métodos y con otras estrategias, ya que este dependerá del enfoque que le quieran dar al modelo de negocio, podría desarrollarse un trabajo de titulación con este tema a profundidad.

- El mapeo de los procesos internos del modelo de negocio deberá ser desarrollado con todas las entradas, actividades y salidas a fondo ya

que para poder implementar dicha franquicia y ofertarla se hace necesario un manual de procesos y procedimientos, no solo a nivel operacional sino a nivel de manejo de alimentos e inocuidad alimentaria.

- Se debería realizar un análisis presupuestario para identificar más falencias o fortalezas del negocio en cuanto al manejo de la caja, estableciendo políticas de pago, las políticas de cobro no aplican en este caso ya que los bancos o emisores de tarjetas de crédito se toman entre 6 a 8 días para cancelar a los establecimientos, es una política totalmente ajena a la franquicia e imposible de cambiar.

LISTA DE GRÁFICOS, FÓRMULAS Y TABLAS

Capítulo 1:

- Gráfico 1: Prevalencia de consumos excesivos de carbohidratos y gradas a escala nacional por sexo, grupo étnico y subregión (ESTADÍSTICAS, 2013)
- Gráfico 2: Composición población: Población en edad de trabajar (PET), Población económicamente activa (PEA), Población económicamente inactiva (PEI) (CENSOS, 2016)
- Tabla 1: Modelo de información nutricional del plato, expresado en componente y cantidad.

Capítulo 2:

- Fórmula 1: Ecuación para hallar la muestra de una población según características delimitadas.
- Tabla 2: Valores usados para el cálculo de la muestra.
- Tabla 3: Constantes K y su equivalencia con el nivel de confianza.
- Gráfico 3: Volumen de la muestra que almuerza fuera de casa de Lunes a Viernes.
- Gráfico 4: Frecuencia de almuerzos fuera de casa entre semana (Lun – Vie).
- Gráfico 5: Comportamiento de factor precio al momento de escoger un servicio de catering o restaurante para almorzar.
- Gráfico 6: Comportamiento de factor recomendación al momento de escoger un servicio de catering o restaurante para almorzar.
- Gráfico 7: Comportamiento de factor experiencia al momento de escoger un servicio de catering o restaurante para almorzar.
- Gráfico 8: Comportamiento de factor servicio al momento de escoger un servicio de catering o restaurante para almorzar.

- Gráfico 9: Comportamiento de la deficiencia de alimentos que los encuestados han encontrado en los servicios de catering / restaurantes frecuentados.

- Gráfico 10: Comportamiento de la deficiencia de atención que los encuestados han encontrado en los servicios de catering / restaurantes frecuentados.

- Gráfico 11: Comportamiento de la deficiencia de bebidas que los encuestados han encontrado en los servicios de catering / restaurantes frecuentados.

- Gráfico 12: Comportamiento de la deficiencia de precio que los encuestados han encontrado en los servicios de catering / restaurantes frecuentados.

- Gráfico 13: Conformidad de los encuestados respecto con el producto y/o servicio recibido al momento de almorzar en un restaurante o servicio de catering.

- Gráfico 14: Opción de escoger opciones al momento de almorzar.

- Gráfico 15: Opciones a elegir en establecimientos que ofrecen servicio de catering o almuerzos a particulares.

- Gráfico 16: Nivel de encuestados con Smartphone con acceso a Internet.

- Gráfico 17: Nivel de satisfacción tendrían los encuestados al escoger y personalizar su almuerzo a través de una aplicación en su Smartphone

- Gráfico 18: Preferencia de verduras de los encuestados al momento de escoger alimentos.

- Gráfico 19: Preferencia de frutas de los encuestados al momento de escoger alimentos.

- Gráfico 20: Preferencia de cereales de los encuestados al momento de escoger alimentos.

- Gráfico 21: Preferencia de carbohidratos de los encuestados al momento de escoger alimentos.

- Gráfico 22: Preferencia de proteínas de los encuestados al momento de escoger alimentos.

- Gráfico 23: Nivel de consciencia sobre la cantidad de alimento y nutrientes que se debe consumir en cada comida.

- Gráfico 24: Nivel de consciencia de la composición nutricional de cada uno de los alimentos que se ingiere a diario.

- Gráfico 25: Nivel de satisfacción sobre la propuesta del modelo de negocio.

- Gráfico 26: Precios tentativos que la muestra quisiera pagar por el modelo propuesto.

- Gráfico 27: Formas de conocer servicios de catering.

- Gráfico 28: Plano tridimensional de mercado referencia.

- Tabla 4: Segmentación para el modelo de negocio en Quito, sector Iñaquito.

- Tabla 5: Segmentación proyectada para el modelo de negocio en Quito, sector Iñaquito.

- Tabla 6: Demanda insatisfecha proyectada hasta el 2021.

Capítulo 3:

- Tabla 7: Valoración de los consumidores respecto a los factores clave del éxito de la competencia

- Tabla 8: Siglas por calificación

- Tabla 9: Puntos de diferencia de los competidores.

- Tabla 10: Costo por punto de rating (CPR)

- Tabla 11: Share de inversión y participación.

- Tabla 12: Presupuesto de medios

- Tabla 13: Timing de medios

- Gráfico 29: Meme ejemplo 1, redes sociales.
- Gráfico 30: Meme ejemplo 2, campaña redes sociales
- Gráfico 32: Logo de la franquicia.

Capítulo 4:

- Gráfico 30: Localización de la primera franquicia a nivel país.
- Gráfico 33: Localización de la primera franquicia a nivel provincia.
- Gráfico 34: Localización de la primera franquicia a nivel ciudad (Quito).
- Tabla 14: Costo insumos de producción – Materia Prima
- Gráfico 35: Mapa de proceso general de la franquicia.
- Gráfico 36: Esquema de Modelo de negocios.
- Tabla 15: Personal requerido.
- Tabla 16: Estado de resultados de la primera franquicia proyectado a 5 años
- Tabla 17: Flujo de caja de la primera franquicia proyectado a 5 años

- Tabla 18: Cuadro de inversión por franquicia.
- Tabla 19: Punto de equilibrio – ventas mínimas para alcanzar rentabilidad esperada.

- Tabla 20: Flujos de la primera franquicia proyectados a 5 años actualizados a una tasa de descuento de 15%.

- Tabla 21: Inversión, ingresos proyectados a 5 años (actualizados al 15%) y costos proyectados a 5 años (actualizados al 15%).

- Tabla 22: Relación costo-beneficio.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación desarrolla un modelo de negocio aplicado al servicio de catering, especializado en almuerzos para la población económicamente activa.

El principal objetivo es desarrollar un modelo que con su versatilidad sea la respuesta a la falta de tiempo de las personas que laboran en la ciudad de Quito, sector Iñaquito en primera instancia, ya que el modelo será comercializado a través de franquicias, las mismas que podrán desarrollarse por zonas de la ciudad y sin confluir entre ellas, es parte de la oferta un modelo de publicidad que corre por cuenta del oferente además de los procesos y el know how.

En el primer capítulo se describe un análisis de la situación general en donde se desarrollará el modelo, cultural, demográfica, económica, de país, política, etc. Identificando las potencialidades que el entorno nos brinda y de igual manera los contras que podremos encontrar en el camino.

El segundo capítulo describe el estudio de mercado realizado y según este la segmentación que queremos realizar para el modelo propuesto. Identificando el mercado meta y los segmentos a los que dirigimos nuestros esfuerzos como potenciales consumidores.

La introducción como tal de la marca se desarrolla en el tercer capítulo, las estrategias de posicionamiento y los métodos para conseguir lo requerido, dentro de esta prte del trabajo ya se devela el logo y slogan de la marca la misma que es pieza fundamental de las campañas en TV y redes sociales que allí se describen.

El modelamiento de la propuesta se da en el cuarto capítulo en donde nos permitimos definir de forma general los procesos y con el estudio de mercado realizado ya proyectar estados financieros y flujos de caja comprobando la rentabilidad de las franquicias siempre y cuando se sigan ciertas premisas definidas.

En el capítulo final del trabajo se hace las recomendaciones y se deja en firme las conclusiones del desarrollo.