

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL

PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA

COMERCIAL

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA

EMPRESA FOOD TRUCK DEDICADA A LA VENTA DE POSTRES

EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

CAROLINA REYES POZO

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, DICIEMBRE 2016

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo

INFORMANTES:

MBA. Rodrigo Saltos

Mtr. Vicente Torres

DEDICATORIA

A Dios por su bondad. A mis padres por su apoyo incondicional y amor infalible. Y a toda mi familia y amigos por brindarme alegrías cada día.

Carolina

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber llenado mi vida de bendiciones.

A mis padres y hermano por siempre motivarme a superarme, y llenar cada momento de mi vida con amor y alegría.

A mis abuelos, tíos, tías y primos, por siempre preocuparse y mostrarme que la familia es lo más importante que se posee en la vida.

A mis amigas y amigos, que me han acompañado en cada momento y me han demostrado lo que significa la verdadera amistad.

A mis profesores María Belén Sandoval y Christian Fajardo por el apoyo y el conocimiento impartido a lo largo de mi vida universitaria, especialmente durante la realización de este proyecto.

Carolina

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se plantea una propuesta de Planificación Estratégica para la creación de un Food Truck dedicado a la venta de postres en el Distrito Metropolitano de Quito; para el cual se ha buscado integrar estrategias que ayuden a la consecución de los objetivos planteados. Para comenzar, dentro del primer capítulo se analiza la aparición y el desarrollo que estos negocios han tenido en el mundo y específicamente en el país. En el segundo capítulo se define los conceptos que abarcan la Planificación Estratégica y la importancia de su correcta aplicación. Luego se comienza el tercer capítulo con un estudio de mercado dirigido por una encuesta que ayuda a identificar las preferencias y gustos del mercado objetivo del negocio. En base a los resultados se plantea estrategias en base a la matriz FODA y a la Planificación tanto Estratégica como Operativa para cada área de la empresa. Finalmente, se realiza un estudio económico de la propuesta, mostrando la viabilidad del mismo en base a proyecciones realizadas a 5 años de los Estados Financieros.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
1. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE FOOD TRUCKS EN LA CIUDAD DE QUITO.....	2
1.1 ANTECEDENTES DE EMPRESAS TIPO FOOD TRUCK EN EL MUNDO..	2
1.1.1 Historia de los Food Trucks.....	2
1.1.2 Caracterización histórica de los Food Trucks.....	6
1.2 ANTECEDENTES DE EMPRESAS TIPO FOOD TRUCK EN LA CIUDAD.	9
1.2.1 Caracterización local de los Food Trucks.....	9
1.2.2 Condiciones actuales de los Food Trucks en la ciudad de Quito	12
1.3 GENERALIDADES	14
1.3.1 Nombres o Razones Sociales de los miembros de la AEFT.....	14
1.3.2 Tipos de Empresa, Línea(s) de Producto(s) y Logotipos	15
1.4 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO	22
1.4.1 Entorno General.....	22
1.4.1.1 Macro Ambiente.....	22
1.4.1.2 Análisis de la Industria.....	33
1.4.2 Entorno Específico.....	39
1.4.2.1 Identificación y Análisis de clientes	39
1.4.2.2 Análisis de los recursos y capacidades de los negocios	41
2. MARCO TEÓRICO	43
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	43
2.1.1 Definición de Planificación Estratégica.....	43
2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica	44
2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica	46
2.2 ESTRATEGIAS	48
2.2.1 Definición Estrategias.....	48
2.2.2 Tipos de Estrategias	49
2.2.3 Dimensiones de Estrategias	50
2.2.4 Administración de Estrategias	51
2.3 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	52
2.3.1 Misión.....	52
2.3.2 Visión.....	53
2.3.3 Valores Estratégicos	54
2.3.4 Análisis Interno y Externo	55
2.3.5 Determinación de objetivos	56
2.3.6 Formulación de las Estrategias	57
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FOOD TRUCK “KUYAY”	59

3.1 ENCUESTA	59
3.1.1 Objetivos de la Encuesta.....	59
3.1.2 Diseño de la Encuesta.....	59
3.1.3 Corrida de la Encuesta	61
3.1.4 Tabulación de la Encuesta	61
3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación.....	62
3.2 VALORES EMPRESARIALES	74
3.2.1 Misión	74
3.2.2 Visión.....	74
3.2.3 Código de Ética de la empresa.....	74
3.2.3.1 Principios.....	75
3.2.3.2 Accionistas	76
3.2.3.3 Proveedores	76
3.2.3.4 Comunidad	77
3.2.3.5 Cumplimiento del Código de Ética	77
3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	78
3.3.1 Para empleados	78
3.3.2 Para clientes	79
3.3.3 Para proveedores.....	79
3.4 PLANEACIÓN	81
3.4.1 Objetivos a Largo Plazo.....	81
3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo.....	81
3.4.2.1 Objetivos de Producción (Cocina)	81
3.4.2.2 Objetivos de Marketing y Ventas.....	82
3.4.2.3 Objetivos de Finanzas	82
3.5 FODA	83
3.5.1 Planificación Estratégica	88
3.5.2 Planificación Operativa (POA) y Táctica	90
3.5.2.1 Departamento de Finanzas	90
3.5.2.2 Departamento de Marketing y Ventas.....	92
3.5.2.3 Departamento de Productividad.....	94
3.5.3 Planificación de Contingencia	96
3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	98
3.6.1 Organigrama Estructural.....	98
3.6.2 Organigrama Funcional	98
3.6.2.1 Gerente General	98
3.6.2.2 Gerente de Productividad.....	99
3.6.2.3 Gerente de Marketing y Ventas.....	99
3.6.2.4 Gerente de Finanzas	100
3.7 CONTROL	101
3.7.1 Monitoreo Administrativo Empresarial.....	101
3.7.1 Monitoreo Administrativo de Empleados.....	103
3.7.2 Monitoreo Administrativo de Clientes	105

3.7.1 Monitoreo Administrativo de Proveedores.....	107
4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	109
4.1 ACTIVOS	109
4.1.1 Activos Fijos.....	109
4.1.2 Activos Intangibles	109
4.2 COSTOS Y GASTOS.....	110
4.2.1 Costos de producción.....	110
4.2.2 Gastos Administrativos.....	110
4.2.3 Gastos de Ventas.....	110
4.3 PRESUPUESTO	113
4.3.1 Ingresos.....	113
4.3.2 Egresos.....	113
4.4 ESTADOS FINANCIEROS	114
4.4.1 Estado de Situación Proyectado.....	114
4.4.2 Estado de Resultados Integral.....	116
4.4.3 Flujo de Efectivo.....	117
4.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO	119
4.5.1 Valor Actual Neto (VPN o VAN)	119
4.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	119
4.5.3 Tasa de Descuento	120
4.5.4 Período de Recuperación de Inversión	120
4.5.5 Relación Beneficio Costo	121
4.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO.....	122
4.7 PUNTO DE EQUILIBRIO	124
4.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	124
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
6.1 CONCLUSIONES	126
6.2 RECOMENDACIONES.....	128
BIBLIOGRAFÍA	131

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 DATOS DEMOGRÁFICOS.....	23
TABLA 2 EDAD DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA.....	62
TABLA 3 PREGUNTA 2.....	63
TABLA 4 PREGUNTA 3.....	64
TABLA 5 PREGUNTA 4.....	65
TABLA 6 PREGUNTA 5.....	66
TABLA 7 PREGUNTA 6.....	67
TABLA 8 PREGUNTA 7.....	68
TABLA 9 PREGUNTA 8.....	69
TABLA 10 PREGUNTA 9.....	70
TABLA 11 PREGUNTA 10.....	71
TABLA 12 PREGUNTA 11.....	72
TABLA 13 PREGUNTA 1.....	73
TABLA 14 MATRIZ FODA.....	84
TABLA 15 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	85
TABLA 16 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	86
TABLA 17 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	89
TABLA 18 POA FINANZAS.....	91
TABLA 19 POA MARKETING Y VENTAS.....	93
TABLA 20 POA PRODUCTIVIDAD.....	95
TABLA 21 PLAN DE CONTINGENCIA.....	97
TABLA 22 MONITOREO ADMINISTRATIVO EMPRESARIAL.....	102
TABLA 23 MONITOREO ADMINISTRATIVO DE EMPLEADOS.....	104
TABLA 25 MONITOREO ADMINISTRATIVO DE CLIENTES.....	106
TABLA 26 MONITOREO ADMINISTRATIVO DE PROVEEDORES.....	108
TABLA 27 ACTIVOS FIJOS.....	109
TABLA 28 ACTIVOS INTANGIBLES.....	110
TABLA 29 COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	111
TABLA 30 GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	111
TABLA 31 GASTOS DE VENTAS.....	112
TABLA 32 INGRESOS.....	113
TABLA 33 EGRESOS.....	113
TABLA 34 ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO.....	115
TABLA 35. ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL.....	116
TABLA 36 FLUJO DE EFECTIVO.....	118
TABLA 37 VALOR ACTUAL NETO.....	119
TABLA 38 TASA DE DESCUENTO.....	120
TABLA 39 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	121
TABLA 40 RELACIÓN BENEFICIO COSTO.....	121
TABLA 41 . MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN EL TIEMPO QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO.....	123
TABLA 42. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	124
TABLA 43 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 CALLE SABOR	16
FIGURA 2 DULCE PLACER	16
FIGURA 3 EL GRILL DEL CHE	17
FIGURA 4 EL SECO - COMIDA ECUATORIANA.....	17
FIGURA 5 FRIES & GRILL	18
FIGURA 6 INKA BURGER.....	18
FIGURA 7 LA LONCHERA.....	19
FIGURA 8 LA PARAETA	19
FIGURA 9 MR. AMERICANO.....	20
FIGURA 10 ROLLING FOOD QUITO	20
FIGURA 11 SANDWICH MONKEY	21
FIGURA 12 WANNA WINGS	21
FIGURA 13 POBLACIÓN DEL DMQ CON LA DESCRIPCIÓN POBLACIONAL DEL DISTRITO:	24
FIGURA 14 DEMOGRAFÍA POR SECTORES DEL DMQ.....	40
FIGURA 15 DISEÑO ENCUESTA	60
FIGURA 16 PREGUNTA 1	62
FIGURA 17 PREGUNTA 2.....	63
FIGURA 18 PREGUNTA 3	64
FIGURA 19 PREGUNTA 4.....	65
FIGURA 20 PREGUNTA 5	66
FIGURA 21 PREGUNTA 6.....	67
FIGURA 22 PREGUNTA 7	68
FIGURA 23 PREGUNTA 8.....	69
FIGURA 24 PREGUNTA 9.....	70
FIGURA 25 PREGUNTA 10.....	71
FIGURA 26 PREGUNTA 11	72
FIGURA 27 PREGUNTA 12.....	73
FIGURA 28 ORGANIGRAMA	98

ÍNDICE DE FÓRMULAS

FÓRMULA 1 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	61
FÓRMULA 2 TASA INTERNA DE RETORNO	120
FÓRMULA 3 FÓRMULA PARA PUNTO DE EQUILIBRIO	124

INTRODUCCIÓN

Considerando la situación económica actual del país, se ha visto la importancia de generar emprendimientos locales, que logren satisfacer tanto las necesidades del mercado como la generación de fuentes de empleo que potencien la economía nacional. Es por esa razón que se ha decidido proponer la creación de un negocio Food Truck a través de la Panificación Estratégica.

Los Food Trucks son un modelo de negocio de venta de alimentos tipo gourmet, cuya variación se da a través de la oferta a precios accesibles en comparación de los que se presentan en restaurantes tradicionales. Aunque la aparición de estos restaurantes móviles es reciente, han logrado posicionarse y volverse un referente culinario dentro del mercado quiteño.

A pesar de que en sus inicios la organización que presentaron estos negocios dentro de la ciudad no fue adecuada, especialmente en lo que se refiere a cuidados de los espacios públicos; con la emisión de la normativa que rige a locales móviles, se ha logrado mejorar la relación que tenían ciertas comunidades con estos negocios.

Es por esa razón que con base en la planificación estratégica, se demuestra la viabilidad de este tipo de negocio, soportando este estudio tanto con matrices de estratégicas como operativas, al igual que con la presentación de una proyección financiera a 5 años de todos los elementos de evaluación necesarios para valorizar a la empresa.

1. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE FOOD TRUCKS EN LA CIUDAD DE QUITO

1.1 ANTECEDENTES DE EMPRESAS TIPO FOOD TRUCK EN EL MUNDO

1.1.1 Historia de los Food Trucks

En la actualidad, en muchas ciudades alrededor del mundo se ha desatado una nueva tendencia y propuesta culinaria, que mezcla la fácil movilidad y la oferta de platos gourmet, dirigida a jóvenes trabajadores que prefieren opciones más personalizadas a sus gustos en comparación a las tradicionales que se ofertan un mismo lugar con el mismo menú día a día.

Se podría creer que esta tendencia apareció en los últimos años, pero en realidad tiene una historia que se remonta, no solamente al siglo pasado, sino al siglo XIX. Durante todo este tiempo, este tipo de negocio ha sufrido muchos cambios, ya que han sido más de 100 años de continuo aprendizaje y mejora para estas furgonetas estilo vintage, que hoy en día atraen a cientos de personas en las ciudades más grandes e importantes del mundo, con sus propuestas de platos gourmet, a precios accesibles y con variedades para todos los gustos y preferencias.

Dentro de este contexto se puede remontar al principio de esta idea que indican la viabilidad que este negocio tuvo desde sus inicios, como lo señala (Pérez, 2015):

La necesidad por la comida rápida y en la calle surgió a la vez que se iban formando las grandes ciudades. Ocurrió en Japón, con esos carritos que vendían sushi, también en Nueva York con los carritos de ruedas empujados por las calles que vendían comida ya desde 1691.

El origen de estos negocios se traslada a los años 1800 en Estados Unidos, en donde varias carretas vendían alimentos a vaqueros que trabajan en pueblos alejados de las grandes ciudades y por esa razón no lograban conseguir alimentos frescos ni confortantes. Desde ese entonces surge la idea de proporcionar alimentos al paso pero con calidad de restaurante.

El inicio conocido de esta tendencia se ubica en 1866 cuando un vaquero llamado Charles Goodnight, al verse forzado a trasladar más de doscientas cabezas de ganado de una ciudad de Texas a un regimiento en donde ahora es Nuevo México, con un viaje de duración de más de 8 semanas a través de territorio Indio en el cuál la mayoría era un desierto; ideó la forma de cocinar y transportar comida en una carreta jalada por caballos; y así es como nació lo que hoy se conoce como Food Trucks, de una necesidad humana que alguien busco solucionar. (Roma Rodante, 2015)

Después de un tiempo y con el conocimiento de algunas personas sobre estas carretas que transportaban comida de un lugar a otro, la idea de alimentos en cualquier lugar y con el sabor de hogar llegó a las grandes ciudades, entre ellas Nueva York, en las cuales se aprovecharon los vagones de los trenes que se encontraban en desuso para establecer pequeños comedores para los trabajadores que laboraban en horarios en los cuales los restaurantes se encontraban cerrados. Estos nuevos restaurantes con ruedas permitían a los transeúntes disfrutar de una cena al estilo de los mejores restaurantes de la ciudad, fue tal su acogida en el mercado de ese tiempo que logró expandirse por casi todo el territorio americano, como lo señala (Roma Rodante, 2015):

Los carros móviles se expandieron hasta las carreteras donde trabajan los obreros que las construían. Inclusive los militares las empezaron a usar por la conveniencia de llevar una cocina con ruedas hasta el lugar donde se encontrarán sus tropas.

La evolución a pasos acelerados de estos “trucks” comenzó en el siglo XX; cuando en 1936 la marca Oscar Mayer decidió vender sus productos en carros con forma de salchicha, los cuales aparcaban a las fueras de los dormitorios de grandes universidades como: Yale, Harvard, Princeton y Cornell, volviéndose conocidos como “Dog Wagon”. La idea fue seguida por la aparición de camiones de helados en 1950, aprovechando la aparición de automóviles a menores precios y con mayor accesibilidad a los emprendedores de dicha época.

El boom de estos negocios a nivel mundial surge a inicios del siglo XXI, para ser más específicos en el 2004 con la creación de los “Vendy Awards” otorgando premios a los mejores Food Trucks de Estados Unidos. El hito de los Food Trucks actuales ocurrió en 2008, el cual como en su origen apareció para solucionar un problema, a lo que (Roma Rodante, 2015) hace referencia:

A partir de la reciente recesión económica en los Estados Unidos muchos chefs voltearon a ver a los humildes camiones de comida como una forma de llevar propuestas gourmet a las calles pero a costos mucho más accesibles y aprovechando la movilidad que estos puestos callejeros con ruedas ofrecen. Ha surgido el movimiento de camiones de comida gourmet, con propuestas novedosas y algunas de comida fusión a ciudades tan importantes como Chicago, Miami, Los Ángeles y Nueva York sólo por mencionar algunas.

Desde ese momento hasta la actualidad esta tendencia culinaria y de negocio a ganado gran aceptación en el mercado y se ha expandido a ciudades tan modernas como tradicionales en varios puntos de la geografía mundial. Apoyados en la tecnología se han transformado en verdaderas cocinas profesionales sobre ruedas, que garantizan frescura, higiene y variedad en todos los platillos que ofrecen. Es por esto que este modelo de negocio está cambiando la forma de alimentarse de las personas de lo ordinario y repetitivo a lo extraordinario e inesperado.

1.1.2 Caracterización histórica de los Food Trucks

Como se indicó anteriormente en la historia de este tipo de negocio, lo que actualmente se conoce como Food Trucks, comenzó con la idea de un vaquero de transportar alimentos y utensilios necesarios para preparar comidas a través del desierto indio de los Estados Unidos durante un viaje de más de ocho semanas. Fue este el origen de un modelo de negocio que tomaría al mundo por sorpresa y aportaría soluciones a personas trabajadoras con poco tiempo para satisfacer sus necesidades alimenticias y nutricionales.

Con un inicio tan básico y rudimentario, este tipo de negocio ha logrado evolucionar a lo largo de los años; que como lo indica (Canal Cocina, 2014) se han convertido en: “Restaurantes ambulantes y sobre ruedas que, desde un camión o furgoneta, venden sus productos, que tienden a ser innovadores y con un precio inferior de lo que costaría si fuera un restaurante tradicional”.

Al ser un nuevo modelo de negocio en cuanto a gastronomía se refiere, este tipo de “trucks” poseen algunas características comunes como: “la juventud de sus emprendedores, la calidad de los productos que ofrecen (que nada tiene que ver con la comida basura), la flexibilidad temporal y geográfica y el diseño y la originalidad de los locales”. (Canal Cocina, 2014). En base a estas características los Food Trucks “se acercan al cliente y se conforman como la opción barata, rápida y cercana, pero sin perder la calidad: desde hamburguesas y perritos, hasta sándwiches y comida mucho más elaborada, como mariscos o verduras”. (Canal Cocina, 2014). Estos negocios también se apoyan fuertemente en impacto

que las redes sociales tienen como medio de comunicación en este mundo globalizado como (Roma Rodante, 2015) lo indica:

Muchos Food Trucks no tienen un lugar fijo de ubicación y es necesario seguirlos por medio de Facebook y Twitter para saber dónde están ese día. Además, muchos Food Trucks ofrecen promociones solamente por estos medios. Las recomendaciones más allá de ser de boca en boca se hacen por medio de un “like” o un “twitt”.

Aunque surgen como una nueva opción a los comedores tradicionales estos negocios también pueden vincularse a un restaurante, que saca su Food Truck para captar una mayor cantidad de clientes, o surgir de manera independiente por la imposibilidad económica de sus dueños de montar un restaurante tradicional.

Con una idea tan original, los Food Trucks han logrado posicionarse en las ciudades más importantes del mundo, como en Londres en donde se celebra el Food Truck Festival of the Summer que reúne a los mejores 20 trucks del Reino Unido. En el caso de Estados Unidos, en la ciudad de Nueva York los Food Trucks formaron una asociación en el 2011 (NYC Food Truck) la cual fomenta la creación de este tipo de establecimientos y la venta de comida.

Toda esta realidad positiva para los emprendedores de estos negocios en las grandes ciudades de países como Inglaterra y Estados Unidos se ven contrastadas con la falta de apoyo que las autoridades brindan a los dueños de

estos locales en países como España y México. En el caso de España como (Canal Cocina, 2014) indica: “este nuevo movimiento de comida sobre ruedas no está muy avanzado, ya que la ley vigente restringe estos Food Trucks a ferias, mercadillos o eventos ocasionales”; y aunque el furor de estos negocios en este país se desató en el 2013 este modelo se ha mantenido “sin orden ni concierto pero con exceso de moderno e intrusismo” (Pérez, 2015). Casi la misma realidad se viven en México, dado que en ninguna ciudad donde se pueden encontrar los trucks existe una normativa que les permita trabajar adecuadamente y brindar el tipo de servicio para lo cual fueron creados; a pesar de eso como (Roma Rodante, 2015) señala:

En ciudades tan importantes como la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey estos camiones de comida ofrecen propuestas de comida callejera diferente y vanguardista a precios accesibles. En México, los puedes encontrar en la calle, en eventos deportivos, conciertos y eventos privados como bodas, cumpleaños y quince años.

La esperanza de todos los jóvenes emprendedores que han optado por establecer un Food Truck en diferentes países de todo el mundo es contar con el apoyo legal por parte de las autoridades, como en muchos países anglosajones y europeos existe, pero que en el caso de Latinoamérica todavía no ha logrado conseguirse, aunque las asociaciones que se han formado buscan día a día conseguir para poder operar de manera normal y estable.

1.2 ANTECEDENTES DE EMPRESAS TIPO FOOD TRUCK EN LA CIUDAD

1.2.1 Caracterización local de los Food Trucks

En cuanto a la gastronomía ecuatoriana, la comida quiteña tiene un fuerte impacto nacional, ya sea en su aspecto gourmet o en su aspecto más popular, conocido como comida callejera. Los platos quiteños representan en gran medida a la cultura ecuatoriana, gracias a su variedad en ingredientes, sabores y preparaciones. Por esa razón desde hace algún tiempo ha comenzado a sonar el término “Street Food”, el cual como lo indica (Yanet, 2014) es un “movimiento que nace en Londres con el objetivo de rescatar la versatilidad y movilidad de la comida, mostrando un bagaje bastante amplio en el tema gastronómico, vinculado continentes y distintas culturas.”

Como se menciona la comida callejera responde a la realidad social de ciudades en las cuales se mezcla tradición y conservación cultural. Quito al ser ciudad patrimonial del Ecuador posee una variedad culinaria digna de ser destacada; es por esa razón que aunque la tendencia de Food Trucks es relativamente nueva la comida ambulante siempre ha estado presente, como lo menciona (Yanet, 2014):

En Quito el famoso barrio para la “Comida Callejera” es la Floresta. En dos plazas, la Vicentina y la Floresta, tarde y noche se disfrazan con cara de restaurantes móviles dando un carisma especial al sector. Es una comida simple y contundente, de aromas fuertes y con variedad de texturas.

Al ser algo tan propio de la ciudad, también este tipo de comida callejera o ambulante, que se vende a través carritos móviles poco llamativos o modernos, es mejor conocida como “agachaditos”, lo cual (Nadal, 2012) lo define como:

Y es que el agachadito no es una receta, ¡sino la forma de comerla! Son platos populares cocinados en un kiosco callejero, en plena acera y que se comen sentado en un taburete o en un banquito pequeño. Es decir, ¡agachado!

Por lo tanto, la ciudad de Quito ha contado ya por algunos años con negocios móviles e itinerantes de comida que cuentan con permisos municipales, los cuales formalizan su venta callejera, como lo señala (Yanet, 2014):

Desde el 2000 la nueva Ordenanza Metropolitana de regulaciones de higiene y de servicio van poco a poco puliendo la conciencia del cuidado alimenticio que por idiosincrasia social ha sido el problema más grave en el tema de la venta de comida en la ciudad.

Tomando todo lo antes mencionado en cuenta y con la aparición de nuevos emprendedores y jóvenes que han regresado al país, y con ellos ideas adquiridas en otras partes del mundo, se ha logrado introducir al mercado quiteño aunque de una manera tímida y lenta en sus comienzos, esta nueva propuesta gastronómica. Es por eso, que se puede señalar que “en Quito, los camiones de comida aparecieron en el 2014 con tres ofertas gastronómicas que se duplicaron para el 2015 y que para este año se prevé aumentará a más de 10 ‘Food Trucks’”. (Veintimilla, 2016)

Con un crecimiento tan acelerado, como lo indica (Constante, 2016) “Los recuentos informales dan cuenta de 80 camiones de comida que tienen una amplia oferta gastronómica a precios que oscilan entre los dos y los cinco dólares”. Este nuevo modelo de negocio y sus dueños han buscado formalizar su trabajo, para de esta manera poder emprender de manera legal y organizada.

Como el origen de esta propuesta es la movilización permanente entre diferentes áreas de las ciudades en las cuales se ubican estos negocios, muchos emprendedores ecuatorianos, adaptaron este modelo a la realidad del Distrito Metropolitano de Quito, formando zonas en las cuales se ubicaban y formaban ferias de Food Trucks, donde además de la venta de alimentos se ofrecían festivales culturales y artísticos. Otra adaptación que se presentó a esta modalidad culinaria, fue alquilar un terreno y montar una plaza solo de estos negocios, como lo indica (Constante, 2016) :

Sobre este terreno de 700 metros cuadrados hay 14 *Food Trucks*, pero solo unos pocos empezaron su andadura en la calle, como Nómada Foods o Pizza Rodante. El resto son emprendimientos nuevos que ofrecen desde comida libanesa hasta *gin tonics* de sabores, y están regulados como cualquier otro restaurante, de hecho su permiso de atención se extiende hasta la medianoche y los precios son más altos que los negocios que están a pie de calle. Los comensales aquí pueden tomar asiento y mirar las exposiciones itinerantes que ofrecen, además de escuchar la música en vivo que tienen a diario.

Considerando todas las adaptaciones, la nueva normativa emitida en el mes de Septiembre del año 2016, y que el modelo de negocio en sí, en la ciudad, solo ha estado presente por dos años; el camino de estos emprendedores y sus vehículos

móviles tiene un gran futuro como dinamizador de la economía y fuente de trabajo para los quiteños.

1.2.2 Condiciones actuales de los Food Trucks en la ciudad de Quito

Como la aparición de estos negocios es reciente en la ciudad de Quito, y en el país en general, aunque los dueños de estos camiones de comida tipo gourmet han encontrado acogida en el mercado quiteño, también se han topado con impedimentos por parte de las autoridades de la ciudad que impiden su normal funcionamiento.

Dentro de este aspecto los Food Trucks se han vuelto una tendencia gastronómica que se ha posicionado fuertemente durante el 2016, un periodo en el cual el país ha visto proliferar la oferta de comida bajo esta modalidad. La aceptación de estos negocios por parte de la comunidad quiteña ha tomado tal importancia e impacto en la vida de la ciudad, que han logrado formar festivales e introducirse en eventos empresariales de gran magnitud en la ciudad.

A pesar de ser una tendencia mundialmente reconocida, en la ciudad de Quito los emprendedores dedicados a estos camiones de comida rodante se encontraron con limitaciones impuestas por parte de las autoridades municipales hasta hace algunos meses. Esto surgió por la falta de una normativa que regule el funcionamiento de estos negocios, dado que no son negocios ambulantes pero tampoco negocios fijos, por lo cual los permisos que necesitan no existían y por ende tampoco la figura que les permitiera trabajar libremente. Por esta razón los

representantes de la AEFT, Asociación Ecuatoriana de Food Trucks, comenzaron campañas a través de redes sociales para lograr la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) para Food Trucks, como lo señala (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016):

El Municipio de Quito con la finalidad de construir un Distrito más productivo, con mayores oportunidades de empleo, desarrolla conjuntamente con la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, la Asociación de Food Trucks del Ecuador (AFTE), la EPMMOP, el Cuerpo de Bomberos, la Secretaría de Territorio Hábitat y Vivienda, la Agencia de Control y la Agencia Metropolitana de Tránsito reuniones para tratar las bases técnicas mínimas de esta la línea de negocio los “Food Trucks”.

Es así como después de un trabajo conjunto entre los propietarios de los negocios y las autoridades municipales, emitir una normativarse, logr propietarios de los negocios y las autoridades municipales, trav especializada para brindar Quito que aspiraba ser la primera ciudad latinoamericana con una normativa específica para los famosos “Food Trucks” que se han tomado por sorpresa a las ciudades más importantes del mundo y que han venido para posicionarse y quedarse, el Distrito Metropolitano de Quito, 2016 logró emitir el 26 de Septiembre del mismo año la Resolución A028, la cual resuelve:

Expedir los procedimientos administrativos para el otorgamiento de la licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas (LUAE) en el Distrito Metropolitano de Quito para “Establecimientos móviles” en el espacio público autorizado.

A través del cumplimiento y acatamiento de la resolución antes mencionada y de las resoluciones No.SA-DGCA-NT001-2016 (Ambiente), No.STHV-016

(Establecimientos móviles), y No. 107-CG-CBDMQ-2016 (Cuerpo de Bomberos), los dueños y emprendedores de esta nueva tendencia culinaria podrán funcionar en espacios públicos autorizados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

1.3 GENERALIDADES

1.3.1 Nombres o Razones Sociales de los miembros de la AEFT

La AEFT (Asociación Ecuatoriana de Food Trucks) es una asociación legalmente formada bajo las leyes de la República del Ecuador; cuyo fin es fomentar y apoyar el emprendimientos nacional a través de Food Trucks.

Al momento cuenta con 12 asociados en la ciudad de Quito, los cuales son:

- Inka Burger
- La Paraeta
- Calle Sabor
- Wanna Wings
- Rolling Food Quito
- Mr. Americano
- Sandwich Monkey
- La Lonchera
- Fries & Grill
- Dulce Placer

- El Seco – Comida Ecuatoriana
- El Grill del Che

Todos los asociados mencionados anteriormente, trabajan en conjunto para lograr beneficios para este tipo de negocios nacientes en la ciudad. Por esa razón, organizan eventos en la ciudad y manejan toda su información de manera abierta y clara para el mercado quiteño a través de redes sociales y medios de comunicación masivos.

1.3.2 Tipos de Empresa, Línea(s) de Producto(s) y Logotipos

Como se mencionó anteriormente, dentro del estudio general se considerarán solo los asociados de la AEFT, dado que estos negocios se encuentran organizados en su accionar para el cumplimiento de metas y objetivos comunes, y en su manejo hacia el público en general de la ciudad de Quito.

Estos negocios Food Truck, ofrecen diversas variedades de alimentos para todos los gustos y preferencias de los clientes, a pesar de que no cuentan con páginas web oficiales, se logró conseguir su oferta a través de sus cuentas oficiales en redes sociales; y como toda empresa normal también necesitan promover una imagen adecuada a su producción y la comida que ofrecen al público, permitiendo con eso diferenciarlos del resto de empresas iguales o similares que existen en el mercado; en consecuencia a eso, los Food Trucks ubicados en la ciudad de Quito han logrado establecer imágenes claras y de fácil reconocimiento como se muestra a continuación:

- Calle Sabor



Figura 1 Calle Sabor

Es un Food Truck en el cual se puede encontrar un menú de tipo comida rápida, el cual ofrece nachos con queso, variedades de hamburguesas y papas fritas, acompañados de cualquier gaseosa de preferencia el cliente.

- Dulce Placer



Figura 2 Dulce Placer

Es un Food Truck, que ofrece a sus clientes más de 350 sabores exóticos de helados 100% naturales y reales, sus sabores van desde

Pájaro Azul, caca de perro, morocho, quesadilla hasta llegar a sabores como chocho.

- El Grill del Che



Figura 3 El Grill del Che

Es un Food Truck que ofrece a sus clientes carnes al grill, hamburguesas, burritos y pizzas; se puede probar todas sus especialidades con una deliciosa gama de ajíes en tipo chimichurri.

- El Seco – Comida Ecuatoriana



Figura 4 El Seco - Comida Ecuatoriana

Es un Food Truck que ofrece una deliciosa gama de platillos ecuatorianos como seco de chivo, pollo o carne; adicionalmente se puede encontrar deliciosos sánduches de pernil acompañados de ajíes típicos de nuestro país.

- Fries & Grill



Figura 5 Fries & Grill

Es un Food Truck que promueve un concepto innovador en lo que a sánduches se refiere, ofreciéndolos en todas las posibles variedades de carne mechada, acompañados con papas fritas al estilo belga y diferentes tipos de salsas gourmet extranjeras y de autoría propia.

- Inka Burger



Figura 6 Inka Burger

Es un Food Truck, que ofrece a sus clientes una nueva versión de cocina Americana y Latinoamericana, sirviendo hamburguesas de tipo gourmet, wraps y papas en diferentes presentaciones; todo con un enfoque Inca y nacional.

- La Lonchera



Figura 7 La Lonchera

Es un Food Truck, rápido y criollo. Donde se puede encontrar una amplia gama de comida, desde secos, menestras, salchipapas, hamburguesas y otros alimentos relacionados. Permite a sus clientes armar su almuerzo, a su gusto y con ingredientes de su preferencia.

- La Paraeta



Figura 8 La Paraeta

Es un Food Truck que cada día brinda nuevas sorpresas y cocina de autor. Ofreciendo comida tipo fusión, donde se puede degustar "tapas", picaditas, bebidas frescas del día, postres y creaciones propias del chef.

- Mr. Americano



Figura 9 Mr. Americano

Es un Food Truck que brinda a sus clientes una experiencia diferente con la variedad de postres que ofrece en su menú; los cuales van desde helados suaves hasta granizados, pasando por postres típicos de las cafeterías nacionales.

- Rolling Food Quito



Figura 10 Rolling Food Quito

Es un Food Truck que se dedica a la venta de “Street food”, con una propuesta innovadora de diferentes opciones de comida rápida, como hamburguesas, papas fritas, sánduches, etc; ofreciendo la mejor calidad, cantidad y presentación.

- Sandwich Monkey



Figura 11 Sandwich Monkey

Es un Food Truck que brinda a sus clientes espectaculares y únicos sándwiches criollos con la espectacular sazón manabita, los cuales van desde uno de carne mechada, pasando por los de pernil, hasta llegar al único y original de seco de pollo manaba.

- Wanna Wings



Figura 12 Wanna Wings

Es un Food Truck especializado y dedicado a la venta de alitas y deditos, con diferentes tipos de salsas como: wanna wings, BBQ, sésamo, la machito picante y la morita; todo esto con un toque único y con el uso de los mejores ingredientes.

1.4 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1.4.1 Entorno General

1.4.1.1 Macro Ambiente

- Aspectos Demográficos

Para poder llevar a cabo el proyecto planteado se debe considerar el mercado al cual está enfocada esta tendencia culinaria, el cual hace referencia a los “Millenials”, a los cuales según (Gutiérrez Rubí, 2014) se los describe como personas de entre 20 a 35 años de edad, nacidos desde el año 1981 hasta el 1995.

Tomando en cuenta dicho nicho poblacional se puede indicar que en el país este constituye un 27% de la población (Kantar WorldPanel, 2016), en cambio, en la provincia de Pichincha, la población dentro de este aspecto demográfico constituye un 30% del total, según el (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010) lo indica en la siguiente tabla:

Tabla 1 Datos Demográficos

Rango de Edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	3.829	0,2%	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	6.294	0,3%	4.639	0,2%
De 85 a 89 años	11.092	0,5%	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	17.445	0,7%	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	25.513	1,1%	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	35.569	1,5%	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	43.818	1,8%	57.014	2,2%
De 60 a 64 años	54.407	2,3%	72.702	2,8%
De 55 a 59 años	66.296	2,8%	94.397	3,7%
De 50 a 54 años	92.256	3,9%	114.630	4,4%
De 45 a 49 años	247.627	10,4%	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	110.756	4,6%	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	141.919	5,9%	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	163.413	6,8%	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%
De 10 a 14 años	246.651	10,3%	241.334	9,4%
De 5 a 9 años	243.651	10,2%	244.844	9,5%
De 0 a 4 años	242.729	10,2%	236.893	9,2%
TOTAL	2.388.817	100%	2.576.287	100%

Elaborado por: Carolina Reyes

Fuente: www.ecuadorencifras.gob.ec

Se debe aclarar que al solamente contar con datos del último censo poblacional realizado en el año 2010, los porcentajes que se consideraron son los de las edades que oscilan entre los 14 a 30 años, ya que al haber transcurrido seis años desde ese momento, las personas que antes comprendían esos grupos han pasado a conformar la generación objetivo de este estudio.

De igual manera como lo indica el (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010) la edad promedio del Distrito Metropolitano de

Quito es de 29 años, con una distribución de mujeres y hombres equitativa y con el nivel de escolaridad más alto de la provincia, presentando un analfabetismo del 3%. Tomando en cuenta estos datos, la ciudad de Quito presenta un mercado ideal para la realización de este proyecto; como lo indica

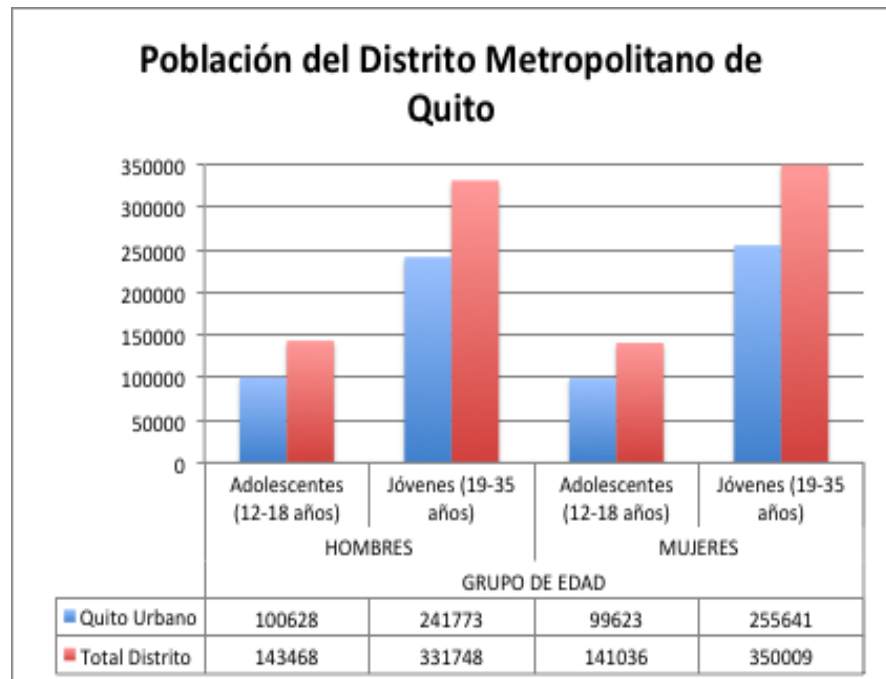


Figura 13 Población del DMQ con la descripción poblacional del Distrito:

Fuente: (Estevez, 2010)

Al igual que en el cálculo anterior, a los datos seleccionados se les sumaron 6 años por causa del cambio de período (del 2010 al 2016); y en base a estos datos (Estevez, 2010) se puede indicar que dentro del Distrito Metropolitano de Quito, en el área urbana, la población objetivo denominada Millenials, comprende un 70% del total del Distrito, tanto en hombres como en mujeres.

- Condiciones Económicas Generales

Dentro del aspecto económico, se puede mencionar que este tipo de negocio debe acatar y cumplir con ciertas disposiciones emitidas de manera municipal y estatal.

El primer aspecto económico y el más relevante para cualquier negocio es la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) para la emisión de facturas o comprobantes de venta, dependiendo el giro del negocio. Como resultado de la emisión de facturas, las empresas deben cargar a sus productos un impuesto al valor agregado (IVA), el cual a partir del terremoto ocurrido durante este año ha aumentado en 2 puntos porcentuales, pasando del 12% al 14%. (Servicio de Rentas Internas, 2016).

De igual manera a inicios del anterior año como lo indica (El Universo, 2015) se impusieron los siguientes aranceles sobre las importaciones:

Esta es la resolución emitida por Comercio Exterior de sobretasas arancelarias que van del 5% al 45% que se aplicará para productos como frutas, carnes, lácteos, acabados para la construcción, entre otros, y que hacen parte de 32% de productos importados, que el gobierno nacional justifica como acción necesaria durante 15 meses, desde el 11 de marzo del 2015, para contrarrestar los efectos de la caída del crudo ecuatoriano.

Como resultado este aspecto económico podría afectar al negocio que se propone por los altos porcentajes que podrían poseer algunos bienes que la empresa requiera para su funcionamiento o elaboración de alimentos.

En lo que se refiere a pagos municipales, dentro de la Resolución A028, emitida por el Distrito Metropolitano de Quito, 2016 , se señala el cálculo para el pago de regalías, que los dueños de los establecimientos móviles deberán cubrir luego de la obtención del permiso de uso del espacio público. Esta regalía varía de acuerdo a la ubicación y al tiempo de ocupación del espacio, como se especifica en la resolución.

Por otro lado, los dueños de Food Trucks también se han visto apoyados por el Servicio de Rentas Internas, los cuales los han capacitado para poder realizar sus cobros con el uso de dinero electrónico; como lo señala (El Universo, 2016) “el manejo del dinero electrónico es beneficioso por el tema de la manipulación del dinero y la rapidez al momento del cobro”.

Considerando todos estos aspectos, el modelo de negocio analizado, cumple con los requisitos económicos de sus similares que poseen un negocio local y estable.

- Fuerzas Globales

A pesar del origen moderno de este modelo de negocio culinario, el cual se consideró una solución al problema de desempleo que se presentó durante la crisis económica que sufrió Estados Unidos a inicios de este siglo, los Food Trucks se han convertido en una tendencia que está ganando mercado a nivel mundial, como lo indica (El Economista.es, 2016) “Tras ponerse de moda en EEUU, los Food Trucks llegaron a España, y lejos de ser una tendencia pasajera, parece que seguirán ganando terreno en todo el mundo, según un estudio llevado a cabo por SAP, expertos en análisis predictivo”.

Esta nueva moda, que ha llegado a establecer nuevos esquemas sobre alimentación y su respectiva distribución, ha logrado tener éxito gracias a que ofrece una opción innovadora y práctica que sigue el ritmo de los habitantes de las nuevas metrópolis que existen a lo largo de la geografía mundial y que representarán para el 2017 el 50% del consumo mundial. (El Economista.es, 2016)

- Fuerzas Sociales

La esencia de la ciudad de Quito, está conformada por su gente, los cuales con el pasar de las décadas han convertido a la capital del país en una ciudad cosmopolita. Lo cual se debe principalmente a la gran migración interna que enfrenta la ciudad y que la ha enriquecido

tanto en aspectos culturales como tradicionales; dentro de este aspecto, como lo señala el (Ministerio de Turismo):

La Capital de los ecuatorianos, conserva una gastronomía muy propia que incluye una gran variedad de platos, unos tan antiguos como la misma ciudad; otros traídos de otras regiones del globo; que conjugan una fusión de historias, costumbres y sabores.

Esta tradición culinaria y el poseer como lo indica (Ecuavisa, 2014) “La población [...] más joven del Ecuador, con un promedio de 25,2 años”; han logrado superar las mezclas generacionales y mantener las tradiciones quiteñas, aunque no por eso cerrándose a nuevas tendencias globales.

Y es por esa razón que al ser una ciudad que se encuentra todavía en crecimiento y formación el Distrito Metropolitano de Quito, está acogiendo tendencias tanto nacionales como extranjeras, que han logrado enriquecerla y convertirla en una ciudad mucho más global e incluyente, así lo señala (Ecuavisa, 2014) “Así como el Quito de antaño, que brindó acogida a ciudadanos de todo el país, el del futuro se abre con nuevas posibilidades y, sin duda, seguirá siendo un atractivo cuidado por los propios y admirado por los foráneos”.

- Factores Tecnológicos

Como cualquier empresa moderna, los Food Trucks han logrado posicionarse y atraer cada vez a más clientes por el uso de la

tecnología como su principal aliado de comunicación y búsqueda; y por eso que esta tendencia culinaria logró crecer con tanta rapidez en los últimos años, como lo indica (GiraBSAS, 2015):

Fue de la mano de un chef coreano que los Food Trucks vivieron su última gran revolución. Ocurrió en 2008, cuando Roy Choi, además de ofrecer un producto original como los tacos de barbacoa coreana, le sumó la comunicación por Twitter y un camión de diseño que causó furor en Los Ángeles.

Dentro de este uso cabe mencionar, a las redes sociales, y por ende al Internet, que como fuente principal y masiva de información, logra mantener un contacto mucho más personal entre los dueños de estos camiones móviles y sus clientes. Es por esta razón que en muchas ciudades del mundo, innovadores y programadores tecnológicos han desarrollado aplicaciones, en las cuales los diferentes Food Trucks pueden ser ubicados, se pueden conocer sus menús, precios y comparar su oferta con la de otros negocios similares; dando como resultado clientes Millenials satisfechos, que se convertirán en promotores indirectos de los negocios.

Dentro del aspecto nacional, el uso de la tecnología obligatoria para estos negocios, se debe a la emisión obligatoria de comprobantes electrónicos, establecido por el Servicio de Rentas Internas.

- Factores Políticos/ Regulatorios/ Legales

El 26 de septiembre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2016), generó una normativa para la operación legal y controlada de los establecimientos móviles, la cual desde ese día rige las operaciones de los Food Trucks dentro del perímetro capitalino.

La primera resolución emitida fue la Resolución A028, en la cual además de indicar los procedimientos administrativos para la obtención de la LUAE, se señala los requisitos generales para poder operar con el permiso; los cuales como lo indica el (Distrito Metropolitano de Quito, 2016) son:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Declaración y pago de Patente Municipal
- Tener domicilio dentro del Distrito Metropolitano de Quito
- No adeudar al MDMQ
- Matrícula vigente del vehículo y registro del acoplado de ser el caso, mismos que deberán estar a nombre del solicitante de la LUAE
- Revisión técnica vehicular vigente en el Distrito Metropolitano de Quito
- Convenio de uso y ocupación de espacio público autorizado

- Cumplir con las demás reglas, condiciones y requisitos específicos, establecidos en las Resoluciones Sectoriales emitidas para la aplicación de esta Resolución.

Dentro del último requisito se hace referencia al cumplimiento de las resoluciones complementarias que fueron emitidas conjuntamente con la antes mencionada. Entre ellas se encuentra la Resolución STHV-016, la cual señala las normas técnicas para el uso y ocupación temporal del espacio público para los establecimientos móviles en el Distrito Metropolitano de Quito. De igual manera se debe acatar la resolución 107-CG-CBDMQ-2016, la cual propone reglas técnicas aplicables en la prevención de incendios, emitida por el Cuerpo de Bomberos de la ciudad.

Con el cumplimiento de todos estos requisitos los dueños de los establecimientos móviles, podrán suscribirse para el otorgamiento del espacio público durante un año en el cual podrán desarrollar sus operaciones de manera legal, y al final del cual deberán volver a presentarse y haber aprobado nuevamente todos los requisitos antes mencionados.

- Ambiente Natural

Con la emisión de las resoluciones A028 y STHV-016, se emitió conjuntamente una resolución ambiental, la cual según la (Secretaría

de Ambiente, 2016), resuelve “Expedir las normas técnicas ambientales que deben cumplir los establecimientos móviles de comida en el Distrito Metropolitano de Quito”.

Dentro de esta Norma Técnica se menciona las técnicas ambientales que los establecimientos móviles de comida deben seguir y acatar para lograr operar en la ciudad; estas normas ambientales consideran:

- La gestión adecuada de los residuos, clasificándolos por su naturaleza y su correcto desecho.
- Las emisiones a la atmósfera y ruido, las cuales están direccionadas a evitar emisiones gaseosas y ruidos de generadores contaminantes al ambiente.
- El correcto desecho de aguas residuales no domésticas, en las cuales se consideran todas las grasas y aceites que el negocio genera al elaborar sus alimentos.

El cumplimiento de esta normativa será inspeccionado por agentes de la Secretaría de Ambiente, debiendo aprobar la ficha de Control emitida en la misma normativa para poder continuar en funciones con el negocio.

1.4.1.2 Análisis de la Industria

Para poder realizar un análisis adecuado del entorno competitivo de la empresa, y de cómo este afecta su rentabilidad, se ha considerado adecuado el proceder con el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, como se indica a continuación:

- Proveedores

Como en todo negocio se debe contar con proveedores para lograr una puesta en marcha adecuada y con las condiciones deseadas, necesarias para brindar un servicio único y de óptima calidad. Así lo señala (FoodTruck Latino, 2016) “una parte importantísima de todo negocio son los proveedores. Hay que encontrarlos, evaluarlos y crear relaciones que nos permitan optimizar la empresa.”

Teniendo presente lo antes mencionado, se necesitan de algunos proveedores, de diferentes industrias para lograr conformar el negocio de Food Truck. Por esa razón se puede mencionar que los principales y genéricos son:

- Proveedores de camiones o vehículos tipo vintage o vanette, los cuales son los más característicos de esta tendencia, aunque se podría adquirir cualquier tipo de camión modificado para poder brindar el servicio, siempre que cumpla con los requisitos

municipales. Dentro de este aspecto, se pueden conseguir o adquirir los vehículos tanto en concesionarios como en páginas web, los cuales ofrecen variedad y precios acordes a modelo y características.

- Empresas de remodelación, las cuales como lo indica (FoodTruck Latino, 2016) “se dedican a hacer las modificaciones necesarias al camión para convertirlo en Food Truck. Algunas también ofrecen un servicio integral que incluye venta de camión, adecuaciones y equipamiento.”
- Proveedores de cocinas y equipamientos industriales, los cuales al igual que los vehículos dependiendo el gusto, la necesidad y el presupuesto pueden ser adquiridas en línea o a través de fábricas especializadas con locales dentro de la ciudad.
- Proveedores de empaques o desechables personalizados para la distribución del producto, los cuales se pueden adquirir a través de diferentes fábricas o empresas que se dedican a personalizar estos objetos.
- Proveedor de alimentos, el cual representa una ventaja para los negocios de la industria de alimentos, dado que en el país se cuenta con una amplia variedad de locales y lugares donde se puede adquirir desde los ingredientes básicos para un plato poco elaborado hasta ingredientes importados para preparaciones más gourmet, los cuales varían también en precio y calidad. Teniendo en cuenta esto se puede seleccionar entre

supermercados de consumo masivo, proveedores-fabricantes o ferias locales.

- Proveedor o aliado de cobro, dado que las condiciones económicas y regulatorias exigen emitir facturas y llevar contabilidad del negocio, se debe adquirir equipamiento y software especializado para lograr brindar un servicio financiero adecuado. Para esto también se puede trabajar con diferentes instituciones financieras para el cobro a través de tarjetas de crédito o débito.

- **Productos Sustitutos**

Como en toda industria, aunque los Food Trucks resultan ser sustitutos de los locales de comida tradicionales, también se enfrentan a otros tipos de negocios de alimentos. Así como lo indica (Abril, 2014) “El producto sustitutivo es aquel que suplanta la función que realiza otro. Estos productos pueden llegar a ser grandes amenazas para los productos así que la empresa debe prestar atención en identificarlos y en hacerles seguimiento que permita prever amenazas en el futuro.”

Considerando lo antes mencionado, se han reconocido como empresas sustitutas para el negocio, los dos tipos que se mencionan a continuación:

- Empresas o Locales de comida que ofrecen servicio de delivery, los cuales cuentan con una plataforma especializada para brindar este servicio y también representan una amenaza, dado que el mercado al cual están dirigidos es el mismo al que atienden los Food Trucks, ofreciendo variados tipos de gastronomía y sin la necesidad de movilizaciones o esperas largas.
 - Personas naturales que se dedican a la elaboración o preparación de alimentos especializados para celebraciones o festividades, los cuales ofrecen sus productos a través de redes sociales o páginas en línea, sin la estricta necesidad de posesión de un local físico, y cuya amenaza está presente en lo diferente y únicos que suelen ser los productos ofertados, atrayendo al mismo mercado objetivo de Millenials.
- Compradores

Dentro del modelo de negocio que conforman los Food Trucks, el mercado al cual esta nueva tendencia gastronómica desea atraer según (Villafranco, 2014) son jóvenes adultos nacidos entre los años 1981 y 1995 aproximadamente, denominados comúnmente como “Millenials”. Por lo cual según el autor antes mencionado, esto logra:

Aprovechar la oportunidad de satisfacer el hambre de millones de Millenials que buscan rapidez, atención, y la experiencia de nuevos conceptos en comida gourmet sin la necesidad de hacer una reservación.

Siendo este el mercado objetivo al cual se apunta, como lo indica (Villafranco, 2014) “Estos camiones están listos para ofrecer menús aptos para jóvenes que trabajan en oficina” y que desean una comida tipo gourmet, variada, a precios accesibles y con un servicio personalizado que aderece la oferta.

Este tipo de consumidores como lo señala (Gutiérrez Rubí, 2014) “según una proyección de la consultora Deloitte, en 2025, representarán el 75 % de la fuerza laboral del mundo.”; por lo cual son y serán la futura generación de consumidores y usuarios. Por lo tanto se debe entender que este mercado comprende personas que son considerados nativos digitales, nomófobos, sociales, críticos y exigentes. Los cuales no buscan exclusivamente una buena atención, sino que exigen un servicio personalizado en el cual la empresa se adecúe a sus preferencias.

Dentro del mercado nacional esta población de consumo masivo según (Kantar WorldPanel, 2016) genera “\$816 millones USD anuales, lo que representa el 25% del valor de mercado. Un consumidor Millenial desembolsa de manera individual \$1.248 al año, teniendo una frecuencia de compra de 227 veces con un ticket promedio de \$5,5.”

Tomando en cuenta todas las características, necesidades y demandas de esta generación los Food Trucks son una tendencia clave para atacar este mercado.

- Empresas Rivales

Como la aparición de este modelo gastronómico es reciente en la ciudad y la normativa dentro del aspecto de vehículos móviles ha otorgado una extensión en el cumplimiento de los requisitos tanto en matrícula como en revisión técnica hasta el 31 de Diciembre 2016, para todos los emprendimientos que se encuentren funcionando o deseen entrar dentro de esta categoría de negocio; no se conoce el número exacto de Food Trucks que ofrecen sus productos dentro del Distrito Metropolitano. Por lo cual, a partir de enero del 2017 se contará con un listado real de todos los Food Trucks que contarán con permiso de funcionamiento y ocupación del espacio público durante un año, y como resultado se podrá mencionar cuales son las empresas de competencia directa para el proyecto que se presenta.

- Empresas de Reciente Ingreso

Dada la falta de organización y de una normativa que guíase la formación y establecimiento de estos negocios móviles, no se cuenta con un número exacto de cuántos vehículos se encuentran brindando sus servicios dentro de la ciudad, pero como lo indica (Pacheco,

2016) “La cifra de establecimientos móviles que funcionan en la urbe fluctúa. El Municipio informó que son alrededor de 90; por su parte, los dirigentes refirieron entre 120 y 140”. Por lo cual, no se conoce el crecimiento que ha presentado este mercado desde su aparición en el 2014 como lo señaló (Veintimilla, 2016), pronosticando erróneamente un aumento de 10 vehículos para el año 2016 de los 6 que ya existían desde su aparición a finales del 2014.

1.4.2 Entorno Específico

1.4.2.1 Identificación y Análisis de clientes

Luego del estudio realizado se ha logrado identificar el mercado objetivo al cual se desea llegar, el cual comprende clientes potenciales con las siguientes características:

- Mujeres y hombres de la ciudad de Quito, con edades entre 18 y 30 años.
- Se encuentran cursando sus estudios superiores o trabajando.
- Sus ingresos son estables, aunque un poco superiores al SBU.
- Son personas sociales que disfrutan de experiencias diferentes y novedosas.
- Pertenecen a un grupo social medio-alto.

Teniendo en cuenta todos los factores antes mencionados, se logró identificar un sector dentro del Distrito Metropolitano de Quito que reúne un gran número de personas con estas características, y en el cuál se desea ubicar el Food Truck; dicho sector se denomina “Eugenio Espejo” y en base a datos recogidos por el INEC, 2010, se muestra la siguiente distribución demográfica:

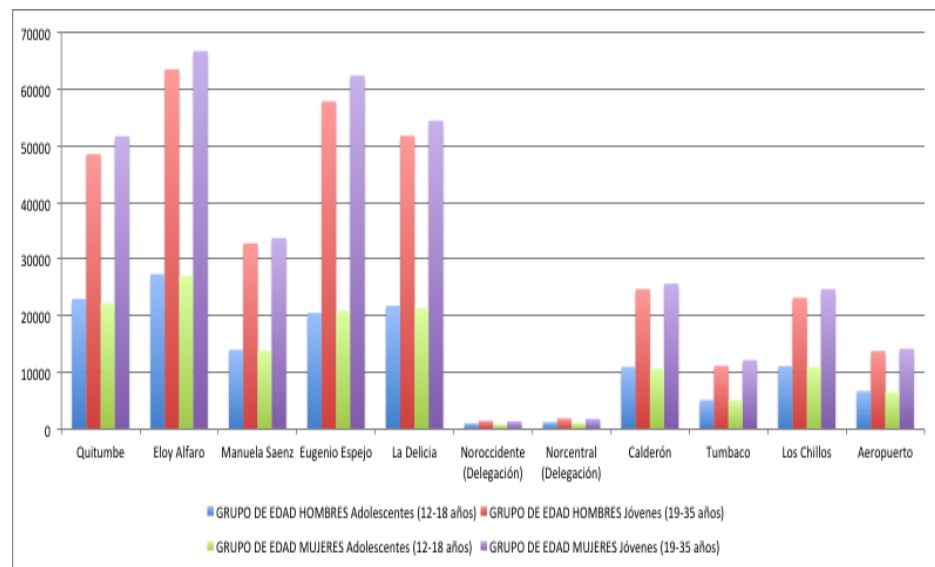


Figura 14 Demografía por sectores del DMQ

Se debe señalar que el grupo de personas seleccionadas para la elaboración de la tabla, comprenden edades entre los 12 y 35 años, esto se debe a que los datos obtenidos son de hace seis años, pero se entiende que con el paso del tiempo estas personas conforman en la actualidad el mercado meta que se desea alcanzar.

1.4.2.2 Análisis de los recursos y capacidades de los negocios

En base a una entrevista realizada a Evelyn Cañarte, propietaria del Food Truck “Lovely Cupcakes”, y al análisis de la Regulación A028 (emitida por el Municipio Metropolitano de Quito ,2016) se logró definir los recursos necesarios para poder funcionar dentro de este negocio en la ciudad de Quito.

Como recursos principales y fundamentales para cualquier Food Truck que desee establecerse en el Distrito Metropolitano de Quito, se puede mencionar:

- Un remolque o carro modificado, el cual se lo va a diseñar y adquirir en “Remolquez Vasquez”, cuyos precios van desde \$8000 hasta \$45000, los cuales integran todos los electrodomésticos necesarios para un correcto funcionamiento y elaboración de los alimentos que se desean preparar para la venta.
- Un generador eléctrico que logre cubrir y abastecer las necesidades energéticas del remolque o carro.
- La obtención del LUAE para poder operar y ocupar el espacio público dentro de la ciudad.
- La contratación de personal necesario para poder preparar y vender los alimentos, dentro de los cuales se considera a:
 - El Chef principal, el cual debe poseer estudios en gastronomía, con especialización en pastelería.

- Ayudantes, los cuales deben poseer cursos básicos en pastelería.
- Contador, el cual debe tener estudios en contabilidad y preparación tributaria básica.
- Personal extra, los cuales cumplan funciones puntuales y esporádicas.

Considerando todos los recursos, tanto humanos como físicos antes mencionados, y con modificaciones materiales mínimas para cubrir necesidades puntuales para la elaboración de los alimentos que se desean preparar, se podría establecer un Food Truck y comenzar con el funcionamiento inmediato.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Definición de Planificación Estratégica

En la actualidad los términos planeación estratégica, dirección estratégica y administración estratégica son considerados sinónimos; sin embargo al analizarlos en profundidad se pueden encontrar algunas peculiaridades que los diferencian entre sí. Por esa razón la planificación estratégica debe ser considerada de manera individual y su estudio debe ser realizado en base a sus propios componentes.

En todo ese contexto se puede indicar que:

Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos planteados, por lo tanto es en el Plan Estratégico donde se formula la Visión, Misión, Valores, Políticas, Objetivos y Metas que toda la empresa debe alcanzar en un tiempo específico la cual debe ser controlada bajo parámetros de gestión. (Molina & Ortega, 2012, p. 1)

De igual manera (Torres, 2014) indica que planificación estratégica como un plan con un horizonte de tiempo largo y difícilmente reversible, con cobertura total de la organización (involucrando la totalidad o la mayoría de las funciones),

con un nivel de responsabilidad corporativo y/o divisional, y con responsabilidad de definición de fines y medios corporativos.

Pacheco (2006) citado en Bojórquez & Pérez, (2013) complementa a lo citado anteriormente, que la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos.

Castelán (1885) citado en Bojórquez & Pérez (2013), señala además, la planeación estratégica es un proceso continuo, el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información propia e la empresa y ajena a ella, y de la cual es necesario hacer una selección.

Por lo mencionado antes se puede indicar que la planificación estratégica es un procedimiento que debe ser monitoreado para poder lograr alcanzar los objetivos y cumplir con los resultados esperados.

2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica

El poseer una adecuada planificación estratégica presenta grandes ventajas para las empresas, dado que les ayuda a mejorar su competitividad, mantenerse a la vanguardia, innovarse de manera continua y permanecer competitivos dentro del mundo cambiante y globalizado en el cual se desempeñan.

Aunque no es una tarea sencilla, puesto que requiere de altos grados de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales e internas; es el único camino que lleva a las empresas al éxito y a la rentabilidad. Es por eso que se lo debe utilizar como una herramienta de medición, tal como lo indica (Christ, 2014) “Según un estudio de McKinsey publicado en 2009, el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral”.

Por tal razón se debe analizar la importancia de cada una de ellas, tanto de la planeación como de la estrategia. Dentro de ese aspecto como lo indica (Vázquez Espinosa, 2014):

La planeación es la vía por la cual se toman las decisiones teniendo en cuenta las variables existentes para la elección de la más idónea a las necesidades propias, así como la organización que se tendrá para poder ejecutar lo planeado, con la dirección adecuada para poder alcanzar el o los objetivos, y como último el control que se tiene que tener para medir los resultados si fueron los esperados o se necesitan hacer modificaciones a la planeación.

Como complemento de la planeación se debe establecer estrategias, las cuales dan a “conocer el mundo que nos rodea y el aplicar una o varias tácticas, que ayuden al aprovechamiento de los medios y recursos disponibles que tenemos al alcance y sean los adecuados para el logro de los objetivos de la organización” (Vázquez Espinosa, 2014). Considerando la aplicación de ambas se logrará concebir el futuro de la empresa y como resultado proveer de tranquilidad a los empresarios y a sus colaboradores, ya que conocerán la dirección que esta lleva.

Es por eso que la importancia de la planificación estratégica es marcar la diferencia en las organizaciones, como lo señala (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strichland, 2012)

...lo que separa de a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales...

2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

En el mundo cambiante en el que se vive los administradores deben poder modificar sus estrategias para aprovechar las oportunidades que se presenten y disminuir el riesgo de amenazas del entorno. Por esa razón la implementación de una adecuada planificación estratégica según Greenley (1996) citado en Torres (2014) puede traer los siguientes beneficios:

- Ofrece la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de oportunidades.
- Ofrece un punto de vista objetivo sobre los problemas de la dirección.
- Presenta una estructura que mejora la coordinación y el control de las actividades.
- Permite reducir al mínimo los efectos de las condiciones y el cambio.
- Permite un apoyo a los objetivos establecidos por parte de la toma de decisiones importantes,

- Facilita una distribución eficaz de tiempos y recursos para identificar oportunidades.
- Se dedica menor tiempo y recursos a la corrección de decisiones erróneas.
- Genera una estructura adecuada para la comunicación interna del personal.
- Colabora en la integración de los individuos de la empresa en la generación de esfuerzos conjuntos.
- Ayuda a establecer bases sobre las diferentes responsabilidades de los trabajadores.
- Estimula en los gerentes un pensamiento preventivo.
- En el caso de enfrentar oportunidades u amenazas, esta planificación ofrece métodos cooperativos, integrados y entusiastas.
- Fomenta actitudes positivas hacia el cambio y mejora.
- Proporciona formalidad y disciplina a los procesos de dirección de la empresa.

Como cualquier procedimiento, la planificación estratégica también posee riesgos y limitantes; los cuales son generados por la rapidez del cambio al que el mundo de los negocios está expuesto en la actualidad, y a como cualquier modificación en una organización puede afectar de manera directa o indirecta a otra empresa. Por lo tanto, Steiner (2007) citado en Bojórquez & Pérez (2013) señala que algunas limitaciones son:

- Encontrar un ambiente diferente al esperado.
- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la empresa.
- Los elevados costos de la planificación.

- La existencia o aparición de crisis monetarias.
- La dificultad al momento de planificar.
- Lo limitante de las opciones al finalizar la planificación.
- La existencia de limitaciones propias de la empresa en cuanto a recursos humanos, financieros, logísticos, etc.

2.2 ESTRATEGIAS

2.2.1 Definición Estrategias

Según la opinión de (Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 1997) estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (p.3). De igual manera (David, 2008) indica: “estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo” (pag.13) Complementando ambas definiciones se puede indicar que “estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la alta dirección desempeña la función más importante es este proceso”. (Hill & Jones, 2013, p. 11)

Complementando los significados anteriores se puede indicar de igual manera que “las acciones estratégicas constituyen tareas, procesos o metas que se consideran como pasos necesarios para lograr el plan estratégico total de la organización y se conciben mejor como formas de cumplir la misión”. (Galindo, 2008, p. 253)

2.2.2 Tipos de Estrategias

Las estrategias se pueden clasificar en dos tipos principales:

- Deliberadas “[...] se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos”. (Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 1997, p. 17)
- Emergentes, “implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna”. (Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 1997, p. 17)

Como Mintzberg & James (1985) citado en Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, (1997) explican, estos tipos generales de estrategias poseen sub clasificaciones, las cuales son:

- Estrategia Planeada.- las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central que brinda apoyo mediante controles formales para una implantación segura en un entorno benigno, controlable o predecible.
- Estrategia Empresarial.- existen intenciones desde una visión personal y desarticulada de un solo líder, las cuales son adaptables a nuevas oportunidades. La organización se encuentra bajo el control y protegido en el entorno del líder.

- Estrategia Ideológica.- las intenciones aparecen con la formación de la visión colectiva de todos los miembros de la organización, las cuales se controlan a través de normas rígidas las cuales se deben acatar.
- Estrategia Sombrilla.- los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales se deberá actuar son establecidos a través de un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización.
- Proceso de la estrategia.- todos los aspectos del proceso estratégico son controlados por el jefe de la compañía.
- Estrategia desarticulada.- no se mantiene una cohesión con las intenciones centrales o comunes de la organización en general, sino que se generan patrones a partir de las propias acciones de las subunidades.
- Estrategia de Consejo.- los miembros convergen en patrones que penetran la ausencia de intenciones establecidas en la organización.
- Estrategia Impuesta.- los patrones de acciones de las imposiciones directas u organizacionales son dictadas por el entorno externo.

2.2.3 Dimensiones de Estrategias

Para lograr el diseño de estrategias formales se debe tener en cuenta las diferentes dimensiones de las mismas, las cuales se podrían indicar en cuatro instancias, como lo hace (Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 1997), el cual señala:

- En primera instancia, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales, los cuales son: las metas que se desean alcanzar,

las políticas que guían la acción, y las secuencias de acción que generarán las metas definidas.

- En segunda instancia, para desarrollar estrategias efectivas se necesitan pocos conceptos e impulsos que generen cohesión, equilibrio y claridad. De igual manera, no se debe dejar de lado los recursos que deben ser asignados en partidas que permitan su disposición suficiente.
- En tercera instancia, las estrategias son tanto impredecibles como desconocidas, generalmente como resultado de modificaciones y cambios humanos; por lo cual se debe construir una posición sólida en ciertas áreas específicas.
- En cuarta y última instancia, se debe generar estrategias relacionadas jerárquicamente, que sean sustentables entre sí y congruentes con el nivel de descentralización deseado.

2.2.4 Administración de Estrategias

Una vez conocida la meta u objetivo que se desea alcanzar, los líderes estratégicos deberán poder administrar el proceso de elaboración de estrategias, a lo cual se define como “formular e implementar estrategias que permitan a una empresa lograr una ventaja competitiva y un desempeño superior” (Hill & Jones, 2013). Una definición similar la provee (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015) los cuales indican que “se refiere al conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio”.

Este proceso está compuesto por tres etapas, como lo señala (Hill & Jones, 2013):

- La primera comprende el liderazgo estratégico, el cual supone la forma más eficaz de administrar el proceso de elaboración de estrategias, que sean útiles para generar una ventaja competitiva.
- El segundo, consiste en formular estrategias, en el cual los dueños de las empresas tienen como tarea el seleccionar las estrategias que se consideren adecuadas en pro de los objetivos planteados.
- Y la tercera y última fase, es la implementación de las estrategias, la cual consiste en diseñar, entregar y respaldar, es decir, ponerlas en acción, tratando de mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, generando una cultura organizacional con un sistema de control y cultura.

Al finalizar todo este proceso, se deberá contar una o un conjunto de estrategias adecuadas para la empresa, aunque siempre se debe tener presente que estas pueden fallar y de ser el caso, deberán ser modificadas volviendo a llevar a cabo el proceso que se menciona arriba.

2.3 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1 Misión

Al iniciar una planificación estratégica para una compañía, siempre se debe comenzar con un plan concreto que plantee la singularidad de la misma; y que

de igual manera se convierta en fuente de inspiración y guía para todos los grupos de interés que con ella trabajan.

Por ese motivo, se debe tener claro lo que una misión significa, y es así como (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015) la define “Una misión específica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales pretende servir”.

Teniendo en cuenta la importancia de esta, la formulación de una misión efectiva debe estar basada en las normas éticas que guiarán la conducta de los trabajadores, para que estos sepan a quienes pretenden servir y como quieren servir a estas personas.

2.3.2 **Visión**

Al igual que la misión, la visión sienta las bases necesarias para que la compañía pueda escoger e implementar las acciones necesarias para alcanzar sus objetivos. Y es por eso que “La visión es una descripción de lo que quiere ser la empresa y, en términos generales, de lo que quiere lograr en última instancia”. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

Por lo tanto, la visión es la responsable de articular la descripción ideal de la organización, al igual que configurar el futuro al cual esta desea llegar. También se debe tener presente que los enunciados de la visión plantean los valores y las aspiraciones del negocio, la cual tiene como intención atrapar la mente y el

corazón tanto de los trabajadores como de los grupos de interés. Como resultado una visión efectiva desafía a las personas y exige el máximo de innovación por parte de sus líderes.

2.3.3 Valores Estratégicos

Dentro del modelo de planificación estratégica se deben establecer valores que ayuden a moldear e impulsar las acciones y el comportamiento de los trabajadores. Es por eso que (Hill & Jones, 2013) señalan que:

Los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión.

Considerando esa definición, se puede señalar que los valores forman la base de la cultura organizacional de la empresa, la cual controla el desempeño de los trabajadores direccionado al logro de la misión y metas de la organización, como lo indica un estudio sobre valores organizacionales, el cual señala:

Los investigadores identificaron un conjunto de valores asociados con las organizaciones de alto desempeño que ayudan a las empresas a lograr un desempeño financiero superior mediante su efecto en el comportamiento de los empleados. (Hill & Jones, 2013)

Por eso una fuerte cultura organizacional puede ser considerada como una ventaja competitiva dentro de la industria o campo en el cual se desempeña la empresa.

2.3.4 Análisis Interno y Externo

Para continuar con el proceso de administración estratégica, se debe realizar los análisis tanto del entorno operativo interno y externo de la organización. Los cuales servirán de guía o base de conocimiento sobre cómo se están desempeñando las empresas de la industria y como se desempeña la compañía en sí.

El primer análisis que se debe conducir, es el análisis externo, cuyo fin es “Identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que logrará su misión”. (Hill & Jones, 2013). Dentro de este aspecto se deben examinar tres entornos interrelacionados, como son:

- El entorno de la industria en que la empresa opera, el cual requiere una evaluación de la estructura competitiva de la industria a la cual pertenece la empresa.
- El entorno nacional, para el cual la empresa requiere conocer las leyes y normas que rigen al territorio donde se encuentra realizando sus operaciones.
- El entorno socioeconómico o macroeconómico, el cual consiste en examinar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que pueden afectar a la compañía.

Por otra parte el análisis interno, como lo indica (Hill & Jones, 2013) “se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa”; descubriendo por lo tanto, las fortalezas y debilidades que la empresa presenta, y como con un correcto manejo de las mismas se podría encaminar a la empresa a la consecución de sus objetivos y metas.

2.3.5 Determinación de objetivos

Dentro del proceso administrativo el primer paso de la fase de planeación es la determinación de objetivos o metas, los cuales la empresa desea alcanzar a lo largo de su funcionamiento. Por esa razón es de suma importancia definir claramente lo que un objetivo significa, y como lo señala (Cortiñas, 2014) “un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo”.

Teniendo en cuenta dicha definición, se debe de igual forma establecer las características de los mismos, para que estos puedan ser alcanzados. Dentro de este aspecto, se menciona que los objetivos deben ser:

- Claros, es decir, sin dejar a libre interpretación su significado.
- Medibles, dado que su resultado debe ser tangible.
- Observables, ya que se deben referir a cosas reales.

Una vez que se logra formular los objetivos, se debe determinar cuáles son realmente necesarios para la empresa, y es por esa razón que como lo indica

(Griffin, 2011) los objetivos deben cumplir cuatro propósitos fundamentales, los cuales son:

- Proporcionar guía y dirección unificada para las personas en la organización.
- Los objetivos afectan fuertemente a todos los aspectos de la planeación.
- Los objetivos pueden servir como fuente de motivación para los empleados de la organización.
- Los objetivos proporcionan un mecanismo eficaz para la evaluación y el control.

Como resultado de una buena determinación de objetivos, los gerentes de la organización conocerán claramente como asignar su tiempo y recursos para la consecución de los mismos.

2.3.6 Formulación de las Estrategias

Para lograr una correcta administración se debe concebir adecuadamente las estrategias, las cuales deben abordar tres áreas, como lo señala (Griffin, 2011), las cuales son:

- Competencia Distintiva, algo que la empresa hace excepcionalmente bien.
- Alcance, la gama de los mercados en los que la organización compete.

- Despliegue de recursos, la forma en la que se distribuirá los recursos en las diferentes áreas en las que compete.

Considerando las tres áreas antes mencionadas, y conociendo todo los aspectos y necesidades a las cuales se enfrenta la compañía, esta deber ser capaz de finalmente formular estrategias, lo cual se refiere a “escoger la estrategia que permita a la compañía utilizar mejor sus recursos y capacidades frente a las oportunidades que existen en el entorno externo” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015). De igual manera, (Griffin, 2011) define a la formulación de estrategias como “el conjunto de procesos que participa en la creación o determinación de las estrategias de la organización”.

El primer paso para la formulación de estrategias, consiste en el uso del análisis FODA, el cual ayuda a realizar una evaluación cuidadosa de las fortalezas y debilidades internas de la organización, al igual que las oportunidades y amenazas del entorno de la misma.

Como segundo paso, (Griffin, 2011) menciona que se debe determinar el marco de referencia que ayude a identificar las principales alternativas estratégicas que las organizaciones deben considerar al elegir las estrategias de negocio. Los tres principales esquemas de clasificación son:

- Estrategias Genéricas de Porter
- Tipología de Miles y Snow
- Estrategias basadas en el ciclo de vida del producto.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FOOD TRUCK “KUYAY”

3.1 ENCUESTA

3.1.1 Objetivos de la Encuesta

En base a los estudios, antecedentes y referencias teóricas analizadas en capítulos anteriores, se procede con la investigación de campo, la cual pretende:

- Conocer las preferencias de mercado de las personas en el arte culinario.

3.1.2 Diseño de la Encuesta

ENCUESTA "FOOD TRUCKS QUITO"

OBJETIVOS

- Conocer las preferencias de mercado de las personas en el arte culinario.

Por favor conteste a las siguientes preguntas

EDAD: _____ GÉNERO: M ___ F ___

- En general, ¿suele comer afuera?
Si ___ No ___
- ¿Con que frecuencia lo hace?
4 o más veces por semana ___
2 o 3 veces por semana ___
1 vez por semana ___
- ¿Por qué razón lo hace?
Ocasión especial (cumpleaños, aniversarios, etc.) ___
Necesidad (trabajo, clases) ___
Falta de tiempo ___
Otra ___
-
- Al salir ¿que tipo de comida prefiere?
Comida Gourmet ___ Comida Rápida ___
Comida Vegetariana ___ Comida Típica ___
Otra ___
- ¿Conoce sobre los Food Truck?
Si ___ No ___
- ¿Alguna vez ha comido en un Food Truck?
Si ___ No ___
- De haberlo hecho, ¿considera que la comida que Ud. adquirió cumplió sus expectativas?
Si ___ No ___
- ¿Cómo considera que fue la manipulación de los alimentos para la preparación del plato?
Adecuada ___ Normal ___ Inadecuada ___
- Considera que el precio pagado por los alimentos fue:
Alto ___ Normal ___ Bajo ___
- De su experiencia, ¿que tipo de comida le gustaría que exista en el nuevo Food Truck?
Sushi ___ Pastas ___
Postres y Helados ___ Otro ___

Gracias por su colaboración

Figura 15 Diseño Encuesta

3.1.3 Corrida de la Encuesta

Para poder determinar la muestra se consideró la población del Distrito Metropolitano de Quito, teniendo en cuenta un crecimiento poblacional del 2% anual. Para ello se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Fórmula 1 Cálculo del Tamaño de la Muestra

Dónde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Como resultado se obtuvo una muestra de 385 encuestas, pero gracias al interés de las personas en el proyecto se logró conseguir 412 encuestas, las cuales se aplicaron digitalmente de manera aleatoria a personas dentro del mercado objetivo de la ciudad de Quito.

3.1.4 Tabulación de la Encuesta

Para la tabulación de las encuestas se consigna cada pregunta con sus respectivas respuestas, apoyadas con un gráfico y una tabla, en la cual se indica los resultados en porcentajes.

3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación

- **Edad**

Tabla 2 Edad de la población encuestada

Edad	Respuestas	Porcentaje
28 años	2	0,49%
29 años	2	0,49%
32 años	2	0,49%
30 años	3	0,73%
27 años	4	0,97%
17 años	5	1,21%
26 años	7	1,70%
31 años	7	1,70%
25 años	10	2,43%
33 años	11	2,67%
37 años	12	2,91%
24 años	13	3,16%
18 años	32	7,77%
23 años	39	9,47%
19 años	42	10,19%
20 años	44	10,68%
22 años	76	18,45%
21 años	101	24,51%
TOTAL	412	100,00%

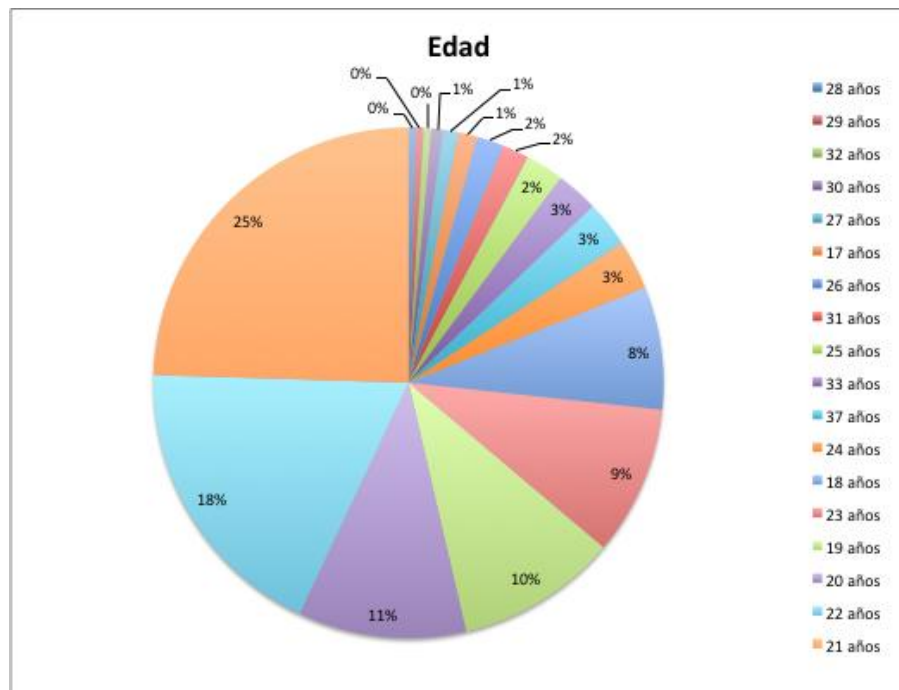


Figura 16 Pregunta 1

Del 100% de los encuestados, el 80% tienen edades desde 18 hasta 23 años de edad.

- **Género**

Tabla 3 Pregunta 2

Género	Respuestas	Porcentaje
Mujer	228	55%
Hombre	184	45%
TOTAL	412	100%

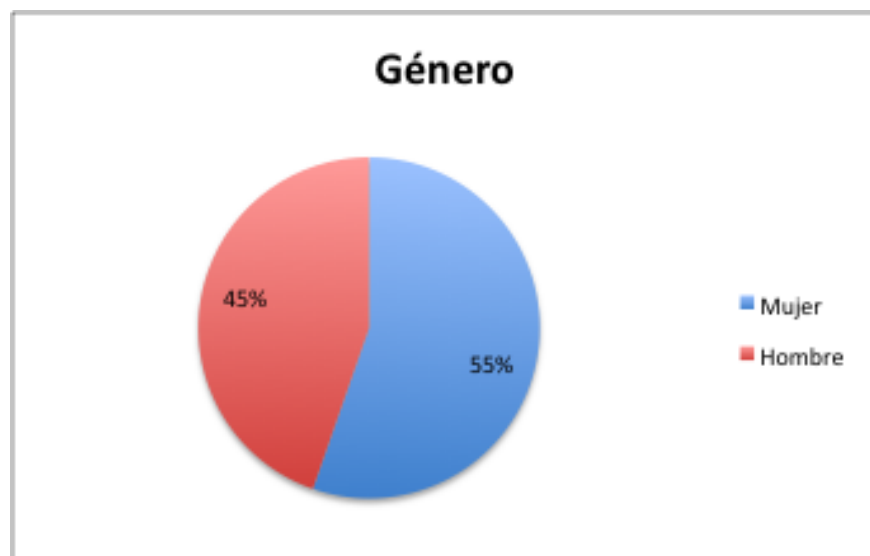


Figura 17 Pregunta 2

El 100% de los encuestados el 55% pertenece al género femenino y el 45% restante al género masculino.

- En general, ¿suele comer afuera?

Tabla 4 Pregunta 3

¿Suele comer afuera?	Respuestas	Porcentaje
Si	347	84%
No	65	16%
TOTAL	412	100%



Figura 18 Pregunta 3

Del total de encuestados el 84% respondió que sí a esta pregunta, mientras que solamente un 16% dijo que no.

- ¿Con que frecuencia lo hace

Tabla 5 Pregunta 4

¿Con qué frecuencia lo hace?	Respuestas	Porcentaje
4 o más veces por semana	103	25%
2 o 3 veces por semana	199	48%
1 vez por semana	110	27%
TOTAL	412	100%



Figura 19 Pregunta 4

Dentro de este aspecto el 48% de los encuestados respondió que suele comer afuera de 2 a 3 veces por semana.

- ¿Por qué razón lo hace?

Tabla 6 Pregunta 5

¿Por qué razón lo hace?	Respuestas	Porcentaje
Ocasión especial (cumpleaños, aniversarios, etc.)	92	22%
Necesidad (trabajo, clases)	230	56%
Falta de tiempo	55	13%
Otra	35	8%
TOTAL	412	100%



Figura 20 Pregunta 5

Mientras el 56% del total de encuestados indican que la razón por la cual suelen salir a comer fuera de sus hogares es por necesidad, ya sea por razones de trabajo o estudio; el 22% indica que lo hace por celebraciones de ocasiones especiales.

- Al salir ¿qué tipo de comida prefiere?

Tabla 7 Pregunta 6

¿Al salir qué tipo de comida prefiere?	Respuestas	Porcentaje
Comida Gourmet	57	14%
Comida Rápida	252	61%
Comida Vegetariana	15	4%
Comida Típica	64	16%
Otra	24	6%
TOTAL	412	100%

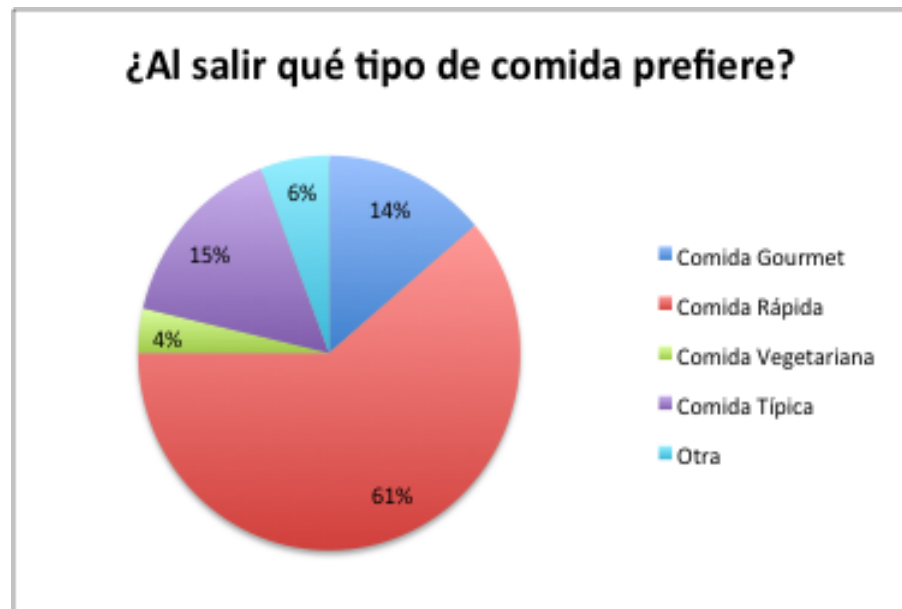


Figura 21 Pregunta 6

El 61% de los encuestados indicó que al salir prefiere adquirir comida rápida, seguida por comida típica y comida gourmet en un 15% y 14% respectivamente.

- ¿Conoce sobre los Food Truck?

Tabla 8 Pregunta 7

¿Conoce sobre los Food Trucks?	Respuestas	Porcentaje
Si	386	94%
No	26	6%
TOTAL	412	100%

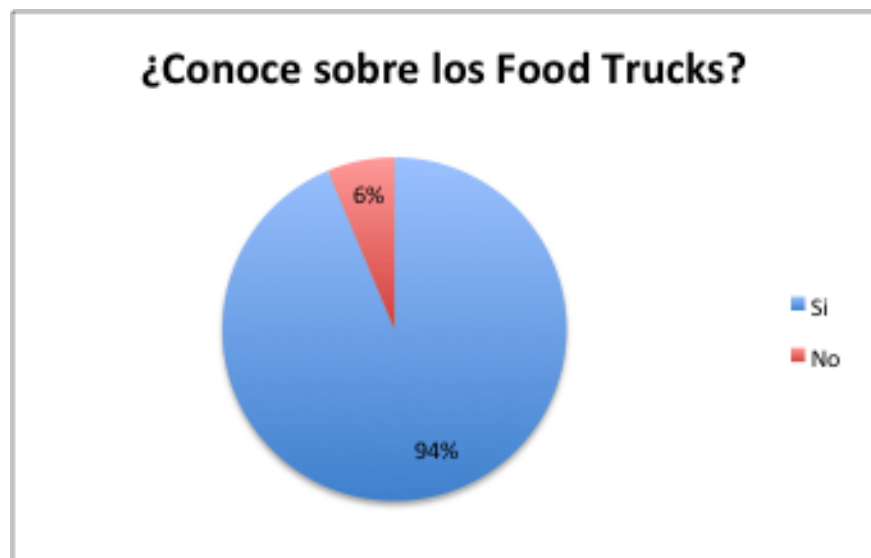


Figura 22 Pregunta 7

El 94% del os encuestados señaló que si conoce o ha oído sobre el movimiento de Food Trucks.

- ¿Alguna vez ha comido en un Food Truck?

Tabla 9 Pregunta 8

¿Alguna vez ha comido en un Food Truck?	Respuestas	Porcentaje
Si	342	83%
No	70	17%
TOTAL	412	100%



Figura 23 Pregunta 8

De los 412 encuestados, el 83% señaló que sí ha comido por lo menos una vez en un Food Truck.

- De haberlo hecho, ¿considera que la comida que Ud. adquirió cumplió sus expectativas?

Tabla 10 Pregunta 9

De haberlo hecho, ¿considera que la comida que Ud. adquirió cumplió sus expectativas?	Respuestas	Porcentaje
Si	299	81%
No	72	19%
TOTAL	371	100%

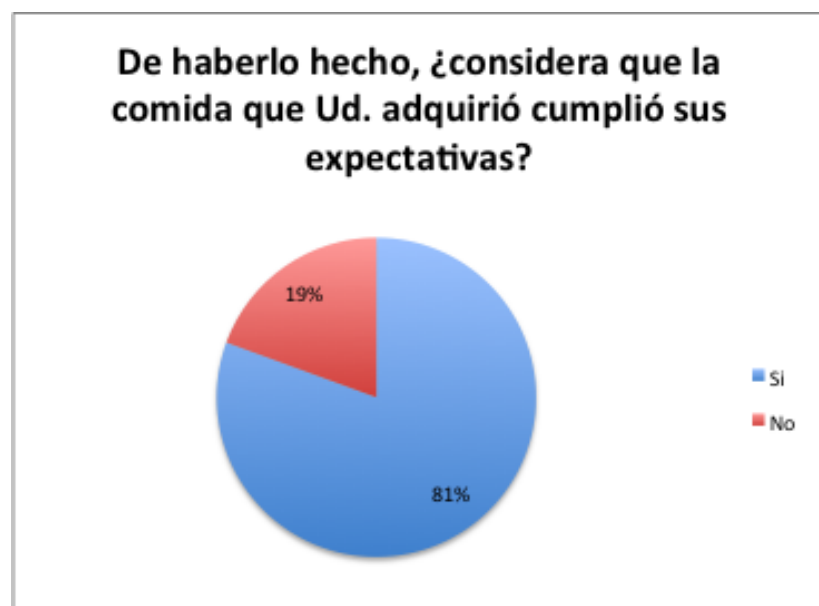


Figura 24 Pregunta 9

En este caso el número de respuestas se redujo a 371 debido a que algunas personas no han comido en Food Trucks, sin embargo, el 81% de los que lo han hecho indican que los alimentos que adquirieron si cumplieron con sus expectativas.

- ¿Cómo considera que fue la manipulación de los alimentos para la preparación del plato?

Tabla 11 Pregunta 10

¿Cómo considera que fue la manipulación de los alimentos para la preparación del plato?	Respuestas	Porcentaje
Adecuada	142	38%
Normal	217	58%
Inadecuada	13	3%
TOTAL	372	100%



Figura 25 Pregunta 10

De las 372 personas que respondieron esta pregunta, el 58% considera que la manipulación de los alimentos fue normal, seguido por un 38% que considera que los alimentos tuvieron una adecuada manipulación, siendo un resultado positivo.

- **Considera que el precio pagado por los alimentos fue:**

Tabla 12 Pregunta 11

Considera que el precio pagado por los alimentos fue:	Respuestas	Porcentaje
Alto	134	36%
Normal	231	62%
Bajo	8	2%
TOTAL	373	100%

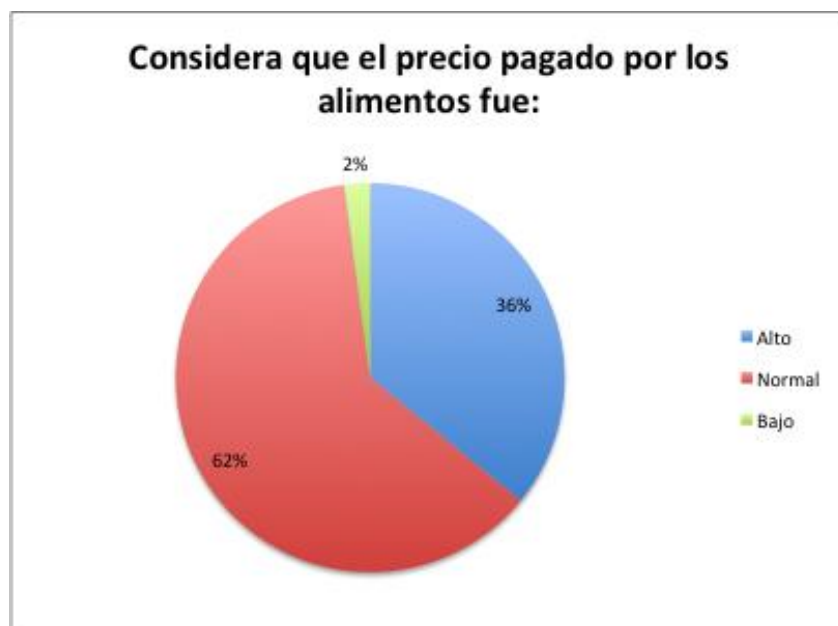


Figura 26 Pregunta 11

A esta pregunta respondieron 373 personas. De los cuales el 62% indicaron que los precios de los alimentos adquiridos en los Food Trucks fueron normales en comparación con los que se ofertan en restaurantes o locales de comida estables.

- De su experiencia, ¿qué tipo de comida le gustaría que exista en el nuevo Food Truck?

Tabla 13 Pregunta 1

De su experiencia, ¿qué tipo de comida le gustaría que exista en el nuevo Food Truck?	Respuestas	Porcentaje
Sushi	107	28%
Pastas	119	31%
Postres y Helados	121	32%
Otra	36	9%
TOTAL	383	100%



Figura 27 Pregunta 12

En la última pregunta de la encuesta, el 32% de las 383 personas respondieron, indicaron que les gustaría un Food Truck que venda postres y helados, recalcando así, la viabilidad del proyecto que se plantea en esta tesis.

3.2 VALORES EMPRESARIALES

En base a los resultados obtenidos en la encuesta, se plantea la siguiente planificación estratégica para la creación de la empresa KUYAY.

3.2.1 Misión

Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofreciendo alimentos que sobrepasen sus expectativas, con la más alta calidad, siguiendo estrictos estándares de higiene y buen servicio en un ambiente seguro, agradable y familiar a un precio justo.

3.2.2 Visión

Ser para el 2020 un Food Truck reconocido y preferido por su calidad y excelencia en la elaboración y venta de postres dentro de la ciudad de Quito.

3.2.3 Código de Ética de la empresa

El presente Código de Ética tiene como objetivo ser un referente para todos los colaboradores de la empresa, independientemente del cargo o función que desarrollen, señalando así la conducta personal y profesional que se espera de ellos.

3.2.3.1 Principios

- Respeto: el valor más importante y el cual al ser dirigido a la dignidad de la persona genera un ambiente que valora, comprende e integra la diversidad generacional, social, cultural, académica y de género; logrando así una óptima productividad y generación valiosa de ideas.
- Integridad: este valor se considera fundamental debido a que se debe evitar las prácticas desleales más comunes en los mercados locales; y es por eso que junto a la honestidad, estos valores serán el sello del actuar de la compañía.
- Confianza: con este valor se genera un ambiente en el cual se otorga libertad y responsabilidad a los trabajadores, para que así ellos logren empoderarse de sus tareas y las desarrollen con dedicación y esmero.
- Credibilidad: junto a este valor la empresa crea lazos de preferencia y lealtad con sus consumidores, dado que se practica lo que se predica, mostrando siempre un comportamiento honesto y de respeto.
- Innovación: con este valor la empresa se refiere al mejoramiento continuo, tanto en el entrenamiento del personal como en los

rediseños de los alimentos y sus empaques, generando así adaptabilidad a los cambios que solicitan los mercados actuales.

3.2.3.2 Accionistas

Para la empresa la relación con sus accionistas se debe fundamentar en una comunicación clara, exacta, transparente y oportuna de la información; la cual dará a conocer la situación financiera real de la empresa con lo cual se podrá tomar decisiones o generar cambios que ayuden a mejorar el posicionamiento de la misma.

La empresa considera justo y necesario proporcionar una retribución adecuada a la inversión que cada accionista realizó. Por lo tanto los trabajadores deberán mostrar fidelidad a los intereses de la misma, actuando siempre con cuidado en el manejo de la información interna y estratégica de la empresa.

3.2.3.3 Proveedores

La empresa manejará un control exhaustivo sobre la evaluación, calificación y selección de sus proveedores. Dentro de los aspectos a ser considerados se encuentran la calidad, costo, tiempos de entrega, certificaciones medioambientales, certificaciones de calidad e higiene y que se encuentren avalados legalmente para la distribución de los productos que ofertan. Todas estas consideraciones se basan en la

importancia y cuidado que requieren los ingredientes que la empresa necesita para elaborar sus postres.

3.2.3.4 Comunidad

Todo colaborador de la empresa, cuando la esté representando, deberá actuar conforme a los valores y principios éticos mencionados anteriormente, sin otorgar privilegios ni distinciones de ninguna clase; respetando así los valores culturales de las comunidades y generando éxito y retribución por parte de la sociedad a las acciones de la compañía.

De igual manera la empresa aportará con el cuidado y respeto del medio ambiente, promocionando el reciclaje y la reducción de desechos innecesarios entre los clientes; y colaborando con Instituciones de servicio social.

3.2.3.5 Cumplimiento del Código de Ética

Este Código de Ética refleja los principios y valores que conforman la cultura organizacional de la empresa, por lo cual el personal debe cumplirlo con compromiso, transparencia y profesionalismo.

3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

3.3.1 Para empleados

Para lograr un mejor cumplimiento de las funciones y mejorar el desarrollo de las actividades de los trabajadores se desarrollaron políticas, las cuales se destacan a continuación:

- Realizar el trabajo de manera eficiente y eficaz.
- Mantener un comportamiento ético.
- Brindar un trato justo a todos los clientes sin distinción alguna.
- Conocer sobre todos los procedimientos de la empresa para poder brindar un servicio adecuado a los clientes.
- Propiciar un ambiente adecuado para incrementar y mejorar el rendimiento.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad a través de sus acciones.
- Informar sobre los trabajos realizados en cumplimiento de las funciones, proyectos y planes operativos.
- Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad laboral.
- Mantener un adecuado comportamiento personal.
- Tener claras las funciones y objetivos a ser alcanzados.
- Establecer normas de manejo de Agendas de Trabajo.
- Establecer número de horas de trabajo semanal y horas extra.
- Establecer normas, horarios y formas de pago de sueldos o salarios.
- Determinar normas de uso de uniformes o vestimenta.

- Seguir las normas de seguridad y manejo de la información interna de la empresa.

3.3.2 Para clientes

Como se espera lograr una relación de cordialidad y respeto con los clientes, dado que son parte esencial de la empresa; se ha decidido establecer políticas para lograr conocer y satisfacer sus necesidades.

Dentro de estas políticas se puede mencionar:

- Aceptar como forma de pago tanto tarjetas de crédito como efectivo.
- Aplicar descuentos especiales para pedidos que superen los \$50.
- En caso de que el postre no cumpla con las expectativas ofertadas se procederá a reemplazarlo de manera inmediata y sin un recargo adicional.
- Contar con tablas con los detalles nutricionales de cada postre, las cuales podrán ser compartidas con los clientes que así lo soliciten.
- Incentivar al cliente a desechar los empaques o envoltorios en contenedores adecuados al tipo de material de su composición, generando así conciencia de reciclaje.

3.3.3 Para proveedores

Para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, se reconoce la importancia de la selección de los proveedores, los cuales ayudarán

a reducir costos al mismo tiempo que permiten ofertar un producto con los más altos estándares de calidad e higiene.

Dentro del proceso de selección, se contará con al menos 3 posibles proveedores, los cuales deben cumplir con criterios de eficiencia, higiene y respeto ecológico.

Es por esa razón que se han establecido políticas que ayudan a generar valor para este grupo de interés, entre las cuales se puede mencionar:

- Seleccionar proveedores que cumplan los criterios de objetividad e imparcialidad, basado en principios éticos y de libre competencia, es decir, precios competitivos, valor agregado y estabilidad financiera.
- Garantizar la igualdad de oportunidades durante el proceso de selección, evitando favoritismos y conflictos de interés.
- Seleccionar proveedores que cumplan con normativas vigentes para la producción y venta de alimentos.
- Deberán entregar los productos dentro de los plazos establecidos, en correctas cantidades y estado.
- En caso de no cumplir con las fechas de entrega establecidas, se procederá a cancelar el pedido y el contrato firmado.
- El monto, forma y tiempo de pago se establecerán en el contrato.
- Determinar canales de comunicación que garanticen transparencia y objetividad en la toma de decisiones de compra.

- Dar prioridad a relaciones comerciales que generen rentabilidad a largo plazo para ambas partes.
- Mantener una comunicación permanente para atender sugerencias, opiniones o mejoras en la relación comercial y en la calidad de los productos.

3.4 PLANEACIÓN

3.4.1 Objetivos a Largo Plazo

- Capitalizar las utilidades hasta el año 2020.
- Comprar un carro, realizar las adecuaciones y diseños correspondientes para brindar un servicio completo para el año 2021.
- Expandir operaciones a la ciudad de Cuenca para el año 2022.

3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo

3.4.2.1 Objetivos de Producción (Cocina)

- Optimizar los procesos de preparación de los postres, reduciendo los tiempos en 10% durante el primer año de funcionamiento.
- Establecer un control de calidad de los productos para evitar por lo menos el 90% de devoluciones o quejas que se podrían presentar.
- Lograr la optimización de los insumos e ingredientes, disminuyendo 5% de generación de desperdicios cada trimestre.

- Producir cantidades óptimas del producto para evitar sobrantes y desperdicios, logrando el 95% de aprovechamiento real de recursos.

3.4.2.2 Objetivos de Marketing y Ventas

- Lograr el 60% de posicionamiento y preferencia en el mercado local durante los primeros 6 meses de operaciones.
- Generar un plan de comunicación publicitaria durante el primer año con un alcance del 80% del mercado meta.
- Lograr alianzas estratégicas con Food Trucks ya establecidos y conocidos, para lograr un alcance del 15% adicional del mercado meta.
- Generar promociones semanales para incentivar las ventas e incrementarlas en 5% mensualmente.

3.4.2.3 Objetivos *de Finanzas*

- Mantener la información contable de la empresa al día.
- Evaluar permanentemente a la empresa a través de índices financieros.
- Presentar anualmente los estados financieros.
- Realizar presupuestos anuales para planificar inversiones futuras.

3.5 FODA

Mediante la Matriz FODA, se podrá reconocer las posibles debilidades y amenazas que la empresa podría enfrentar al empezar su funcionamiento, de igual forma se presentan las fortalezas y oportunidades de la misma; con todos estos factores de análisis se logrará generar estrategias que permitan un correcto funcionamiento y consecución de los objetivos planteados.

Tabla 14 Matriz FODA

MATRIZ FODA		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Postres con estricto control de calidad	Poco personal para cubrir la demanda
		Chef pastelero calificado	Alto costo de inversión
		Servicio personalizado y efectivo	Recursos financieros limitados
		Envoltorios y empaques eco-amigables	Alto requerimiento de marketing para promoción
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Ofrecer un producto diferente, elaborado con altos estándares de calidad, promoviendo e incentivando una cultura eco-amigable; la cual permita una expansión geográfica caracterizada por un servicio eficiente y efectivo.	Posicionar el negocio dentro de la ciudad de Quito, logrando reconocimiento y preferencia de los consumidores, posibilitando la expansión del mismo, tanto dentro de la ciudad como en otras ciudades de la región.
	Ofrecer a los clientes un postre único y diferente		
	Posibilidad de expansión geográfica dentro de la región.		
	Promover campaña Empresas podrían contratar nuestro servicio para uso constante de nuestros productos		
	Cooperar en la realización de ferias o eventos que promuevan esta tendencia gastronómica		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Constante aparición de nuevos Food Trucks	Crear una ventaja competitiva para la empresa dentro del mercado al ofrecer un producto de calidad y con precios adecuados, acatando las normativas vigentes y ofreciendo el mejor servicio.	Ampliar las líneas de crédito de la empresa y generar mayor promoción de la misma para así lograr crecer y abastecer la demanda del mercado.
	Aumento de precios de los alimentos		
	Aparición de leyes prohibitivas para los negocios		
	Autorización de uso de espacios públicos poco transitados		

Elaborado por: Carolina Reyes

Tabla 15 Matriz de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Ofrecer a los clientes un postre único y diferente	0,30	4	1,20
	2	Posibilidad de expansión geográfica dentro de la región.	0,20	3	0,60
	3	Promover campañas de reciclaje de nuestra envolturas y empaques	0,30	4	1,20
	4	Cooperar en la realización de ferias o eventos que promuevan esta tendencia gastronómica	0,20	3	0,60
			1,00		3,60
	AMENAZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Constante aparición de nuevos Food Trucks	0,40	1	0,40
	2	Aumento de precios de los alimentos	0,25	1	0,25
	3	Aparición de leyes prohibitivas para los negocios	0,20	1	0,20
4	Autorización de uso de espacios públicos poco transitados	0,15	2	0,30	
		1,00		1,15	

Elaborado por: Carolina Reyes

Tabla 16 Matriz de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Postres con estricto control de calidad	0,30	4	1,20
	2	Chef pastelero calificado	0,25	4	1,00
	3	Servicio personalizado y efectivo	0,25	4	1,00
	4	Envoltorios y empaques eco-amigables	0,20	3	0,60
			1,00		3,80
	DEBILIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Poco personal para cubrir la demanda	0,2	2	0,40
	2	Alto costo de inversión	0,3	1	0,30
	3	Recursos financieros limitados	0,3	1	0,30
4	Alto requerimiento de marketing para promoción	0,2	2	0,40	
		1,00		1,40	

Elaborado por: Carolina Reyes

En base a la Matriz de Factores Externos, se puede concluir que el negocio se encuentra sobre la media de 2.5 del mercado, lo cual indica que el Food Truck presenta oportunidades superiores que le permitirán afrontar las amenazas. Dentro de las oportunidades se puede mencionar la ofertar de un producto único y diferente, al igual que la promoción de prácticas de responsabilidad medio ambiental. Es así como aprovechando las oportunidades descritas en la matriz se podrá amenorar el impacto de las amenazas, en especial la que se refiere a la aparición constante y creciente de nuevos negocios de este tipo.

De igual manera como se observa en la Matriz de Factores Internos, la empresa se ubica sobre la media del sector, lo cual indica que presenta mayores fortalezas que debilidades. Dentro de las fortalezas se puede mencionar que la preparación de los postres la realizará un chef pastelero certificado ofreciendo así productos de calidad y muy bien elaborados. Al lograr un producto de estas características se podrá afrontar el problema de recursos financieros limitados, ya que se atraerá una mayor clientela y así se aumentarán las ventas.

Con todos los análisis realizados se implementarán las estrategias para así lograr generar una mayor utilidad y posicionamiento en el mercado quiteño, de esa forma se aprovecharán todas las oportunidades y con ayuda de las fortalezas, se minimizará el efecto de las amenazas y debilidades que presenta el negocio.

3.5.1 **Planificación Estratégica**

Para lograr la planificación estratégica de la empresa, se determinó ciertos objetivos, con un determinado plazo en el cual deben ser alcanzados. Esta planificación será llevada a cabo por el gerente general, de igual manera la supervisarán y aprobarán el resto de gerentes.

La planificación de la empresa se presenta a continuación:

Tabla 17 Planificación Estratégica

LÍDER DE PROYECTO:	Carolina Reyes Pozo
APOYO DEL PROYECTO:	David Padilla, Ana Cristina Rea, Cristina Almeida

ÁMBITO:	Gerente General
----------------	-----------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE	TIPO DE RECURSO	DETALLE:
1	Capitalizar las utilidades hasta el año 2020.	1	Recuperar la inversión inicial para el año 2018	Cristina Almeida	ene-17	dic-20	0%	0%	0%	Recurso Prog	
		2	Aumentar anualmente las ventas en 10%	Cristina Almeida/ Ana Cristina Rea	ene-17	dic-20	0%	0%	0%	Recurso Prog	
		3	Incrementar la clientela a través de promoción y publicidad	Cristina Almeida/Ana Cristina Rea	ene-17	dic-20	0%	0%	0%	Recurso Prog	
		4	Cotizar equipamiento industrial para la preparación de postres	Cristina Almeida/ David Padilla	ene-17	dic-20	0%	0%	0%	Recurso Exte	ización de la empresa de equipamiento indus
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
2	Comprar un carro, realizar las adecuaciones y diseños correspondientes para brindar un servicio completo para el año 2021.	5	Cotizar el diseño y adquisición de un carro modificado	Cristina Almeida/ Ana Cristina Rea	ene-21	dic-21	0%	0%	0%	Recurso Exte	ización de la empresa de autos y modificaci
		6	Cotizar equipos industriales de cocina especiales para Food Trucks	Cristina Almeida/ David Padilla	ene-21	dic-21	0%	0%	0%	Recurso Exte	ización de empresa de equipos industriales de
		7	Capacitar al personal en atención al cliente	David Padilla/ Ana Cristina Rea	ene-21	dic-21	0%	0%	0%	Recurso Prog	
		8	Realizar concurso para contratar un chef adicional	David Padilla/ Ana Cristina Rea	ene-21	dic-21	0%	0%	0%	Recurso Prog	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
3	Expandir operaciones a la ciudad de Cuenca para el año 2022.	9	Realizar un análisis de mercado	Ana Cristina Rea	ene-21	dic-22	0%	0%	0%	Recurso Prog	
		10	Realizar concursos para reclutar trabajadores	David Padilla/ Ana Cristina Rea	ene-21	dic-22	0%	0%	0%	Recurso Prog	
		11	Mantener un control de calidad sobre el producto final	David Padilla	ene-21	dic-22	0%	0%	0%	Recurso Prog	
		12	Aplicar la normativa vigente de la ciudad al instalar el Food Truck	Ana Cristina Rea	ene-21	dic-22	0%	0%	0%	Recurso Prog	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
3	Número total de actividades:	12					% DE AVANCE TOTAL:		0%		

Elaborado por:

Carolina Reyes Pozo
Gerente General

Revisado por:

Cristina Almeida-Gerente Financiero
Ana Cristina Rea- Gerente de Marketing y Ventas
David Padilla- Gerente de Productividad

Aprobado por:

Cristina Almeida-Gerente Financiero
Ana Cristina Rea- Gerente de Marketing y Ventas
David Padilla- Gerente de Productividad

3.5.2 Planificación Operativa (POA) y Táctica

La Planificación Operativa y Táctica de la empresa es realizada por cada gerente departamental; los cuales establecen las diferentes actividades a cumplir para alcanzar los objetivos propuestos a corto y mediano plazo. Dentro de esta planificación, también se establecen monitoreos para verificar el cumplimiento de las mismas.

A continuación, se presenta la planificación operativa de cada departamento:

3.5.2.1 Departamento de Finanzas

Tabla 18 POA Finanzas

LÍDER DE PROYECTO:	Cristina Almeida
APOYO DEL PROYECTO:	Carolina Reyes, Ana Cristina Rea, David Padilla

ÁMBITO:	Finanzas
----------------	----------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTUADO	% AVANCE DE	TIPO DE RECURSO	DETALLE:
1	Mantener la información contable de la empresa al día.	1	Realizar arqueos diarios de caja	Cristina Almeida	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		2	Registro diario de las transacciones de la empresa	Cristina Almeida	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		3	Emitir facturas electrónicas	Cristina Almeida	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		4	Mantener registro de gastos diarios de caja chica	Cristina Almeida	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
2	Evaluar permanentemente a la empresa a través de índices financieros.	5	Analizar Estados Financieros	Cristina Almeida	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		6	Análisis de Flujos de caja	Cristina Almeida	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		7	Analizar de inventarios	Cristina Almeida/David Padilla	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		8	Evaluar políticas económicas del país	Cristina Almeida	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
3	Presentar anualmente los estados financieros.	9	Realizar análisis financieros de cada área de la empresa	Cristina Almeida/Ana Cristina Rea/David P.	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		10	Mantener información contable actualizada	Cristina Almeida	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		11	Verificar estados de ingresos y gastos	Cristina Almeida	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		12	Revisión y aprobación de los balances	Cristina Almeida/ Carolina Reyes	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4	Realizar presupuestos anuales para planificar inversiones futuras.	13	Destinar cierta cantidad del presupuesto para actividades de cada área	Cristina Almeida/Ana Cristina Rea/David P.	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		14	Realizar estudios financieros para establecer presupuestos para cada área	Cristina Almeida/Ana Cristina Rea/David P.	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		15	Establecer un monto para enfrentar emergencias financieras	Cristina Almeida	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		16	Cotizar equipamiento para la elaboración de postres	Cristina Almeida/David Padilla	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso	Externalización de la empresa de equipamiento indus
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4	Número total de actividades:	16					% DE AVANCE TOTAL:		0%		

Elaborado por:Cristina Almeida
Gerente de Finanzas**Revisado por:**Carolina Reyes
Gerente General**Aprobado por:**Carolina Reyes
Gerente General

3.5.2.2 Departamento de Marketing y Ventas

Tabla 19 POA Marketing y Ventas

LÍDER DE PROYECTO:	Ana Cristina Rea
APOYO DEL PROYECTO:	Carolina Reyes, Cristina Almeida, David Padilla

ÁMBITO:	Marketing y Ventas
----------------	--------------------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE	TIPO DE RECURSO	DETALLE:
1	Lograr el 60% de posicionamiento y preferencia en el mercado local durante los primeros 6 meses de operaciones.	1	Realizar campañas publicitarias en redes sociales	Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		2	Participar en eventos culinarios de atención masiva	Ana Cristina Rea/ David Padilla	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		3	Realizar estudios constantes de mercado	Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		4	constantemente la preparación de los postres para ofrecer siempre la mejor	Ana Cristina Rea/ David Padilla	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
2	Generar un plan de comunicación publicitaria durante el primer año con un alcance del 80% del mercado meta.	5	Realizar estudios de preferencias del consumidor	Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		6	Contratar publicidad dentro de redes sociales	Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		7	Cotizar publicidad en medios de comunicación tradicionales	Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Este	zación de publicidad en medios de comunic
		8	Crear una imagen corporativa que se proyecte en todo proyecto publicitario	Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
3	Lograr alianzas estratégicas con Food Trucks ya establecidos y conocidos, para lograr un alcance del 15% adicional del mercado meta.	9	Realizar análisis de otros Food Trucks	Ana Cristina Rea/ Carolina Reyes	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		10	Contactar a los dueños de los Food Trucks	Ana Cristina Rea/ Carolina Reyes	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		11	Negociar un plan de colaboración-beneficio mutuo	Ana Cristina Rea/ Carolina Reyes	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		12	Analizar los resultados obtenidos de la alianza	Ana Cristina Rea/ Carolina Reyes	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4	Generar promociones semanales para incentivar las ventas e incrementarlas en 5% mensualmente.	13	Efectivar los procesos de preparación de los postres	David Padilla	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		14	Analizar las preferencias de los clientes en cuanto a promociones	Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		15	Establecer un cronograma fijo para las promociones	Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		16	Publicitar las promociones a través de redes sociales	Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4	Número total de actividades:	16					% DE AVANCE TOTAL:		0%		

Elaborado por:

Ana Cristina Rea
Gerente de Marketing y Ventas

Revisado por:

Cristina Almeida
Gerente de Finanzas

Aprobado por:

Carolina Reyes
Gerente General

3.5.2.3 Departamento de Productividad

Tabla 20 POA Productividad

LÍDER DE PROYECTO:	David Padilla
APOYO DEL PROYECTO:	Carolina Reyes, Cristina Almeida, Ana Cristina Rea

ÁMBITO:	Productividad
----------------	---------------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE	TIPO DE RECURSO	DETALLE:
1	Optimizar los procesos de preparación de los postres, reduciendo los tiempos en 10% durante el primer año de funcionamiento.	1	Actualizar las técnicas de preparación de los postres	David Padilla	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		2	Adquirir maquinaria especial para la preparación masiva de postres	David Padilla/ Cristina Almeida	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		3	Mantener condiciones económicas estables	Cristina Almeida	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		4	Establecer cronogramas para efectivizar la preparación de cada elemento	David Padilla	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
2	Establecer un control de calidad de los productos para evitar por lo menos el 90% de devoluciones o quejas que se podrán presentar.	5	Realizar la preparación de los alimentos bajo normas sanitarias estrictas	David Padilla	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		6	Verificar la calidad del producto final	David Padilla	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		7	Analizar los insumos utilizados en la preparación	David Padilla	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		8	Realizar encuestas de satisfacción de los clientes	David Padilla/ Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
3	Lograr la optimización de los insumos e ingredientes, disminuyendo 5% de generación de desperdicios cada trimestre.	9	Mejorar las recetas de los postres	David Padilla	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		10	Controlar el desperdicio de cada insumo	David Padilla	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		11	Analizar sistemas de preparación	David Padilla	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4	Producir cantidades óptimas del producto para evitar sobrantes y desperdicios, logrando el 95% de aprovechamiento real de recursos.	12	Analizar la demanda individual de cada postre	David Padilla/ Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		13	Establecer cronogramas de producción de acuerdo a promociones	David Padilla/ Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		14	Para la preparación de grandes cantidades de postres relizar pedidos pervid	David Padilla/ Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
		15	Coordinar la donación de postres sobrantes del día	David Padilla/ Ana Cristina Rea	ene-17	dic-17	0%	0%	0%	Recurso Prop	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4	Número total de actividades:	15					% DE AVANCE TOTAL:		0%		

Elaborado por:

David Padilla
Gerente de Productividad

Revisado por:

Cristina Almeida
Gerente de Finanzas

Aprobado por:

Carolina Reyes
Gerente General

3.5.3 Planificación de Contingencia

El Plan de Contingencia es desarrollado por el Gerente General, en el cual se contemplan las precauciones que la empresa toma, y las acciones que desarrollará en caso de presentarse un contratiempo que afecte el correcto funcionamiento de la misma.

Tabla 21 Plan de Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	Carolina Reyes Pozo
APOYO DEL PROYEC:	David Padilla, Ana Cristina Rea, Cristina Almeida

ÁMBITO:	Gerente General
----------------	-----------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Establecer una reserva económica para cualquier eventualidad	1	Analizar los posibles riesgos de cada inversión	Cristina Almeida			X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Contar con una cuenta bancaria destinada a dicha reserva	Cristina Almeida			X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Establecer el procedimiento de uso de la reserva en caso de ser utilizada	Cristina Almeida/ Carolina Reyes			X					X						0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:							0%						
2	Contratar un seguro para el carro y sus componentes	4	Presupuestar el seguro dentro de los gastos de la empresa	Cristina Almeida			X					X					0%	Recurso Propio		
		5	Cotizar los seguros	Cristina Almeida			X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas de seguros.	
		6	Realizar concurso para la contratación del seguro	Cristina Almeida			X					X					0%	Recurso Propio		
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:							0%						
3	Establecer una línea de emergencia en caso de percances	7	Realizar simulacros	Ana Cristina Rea			X					X					0%	Recurso Propio		
		8	Acatar recomendaciones de reacción en caso de emergencia	Ana Cristina Rea			X					X					0%	Recurso Propio		
		9	Generar en conocimiento de cada trabajador los contactos de emergencia	Ana Cristina Rea			X					X					0%	Recurso Propio		
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:							0%						
3	Número total de actividades:	9					% DE AVANCE TOTAL:							0%						

* Fecha de inicio y finalización se determinaran en caso de que ocurra la contingencia.

Elaborado por:

Carolina Reyes Pozo
Gerente General

Revisado por:

Cristina Almeida-Gerente Financiero
Ana Cristina Rea- Gerente de Marketing y Ventas
David Padilla- Gerente de Productividad

Aprobado por:

Cristina Almeida-Gerente Financiero
Ana Cristina Rea- Gerente de Marketing y Ventas
David Padilla- Gerente de Productividad

3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.6.1 Organigrama Estructural



Figura 28 Organigrama

3.6.2 Organigrama Funcional

3.6.2.1 Gerente General

El Gerente General, es el encargado de la planificación tanto estratégica como operativa del negocio y de dirigir dichas operaciones. Además, es guía y referencia para los recursos humanos de la compañía.

Dentro del negocio de Food Truck cumplirá las siguientes funciones:

- Planificar, dirigir, organizar y controlar.

- Hacer cumplir la misión, visión, políticas y valores de la empresa.
- Generar un grupo de trabajo armónico

3.6.2.2 Gerente de Productividad

El Gerente de Productividad es el responsable de supervisar el servicio de preparación y distribución de los alimentos, coordinando y controlando las actividades para generar un servicio de óptima calidad.

Dentro del negocio cumplirá las siguientes funciones:

- Programar, coordinar, controlar y supervisar las tareas que realice el personal de cocina.
- Supervisar y coordinar la preparación de los postres.
- Llevar el control de los equipos, materiales e ingredientes que se utilizan.

3.6.2.3 Gerente de Marketing y Ventas

El Gerente de Marketing y Ventas coordinará las compras de los distintos empaques o envoltorios que puedan ser requeridos para la distribución de los alimentos. Además se encargará de la comercialización de los alimentos dentro de la ciudad , del servicio postventa y de la innovación de los productos.

Sus funciones dentro del Food Truck serán:

- Diseñar los empaques para los diferentes postres.
- Publicitar los productos por medios tanto digitales como tradicionales.
- Entregar reportes de ventas y metas de ventas mensuales que deban ser alcanzadas.
- Fomentar relaciones empresariales, convenios, auspicios, etc.

3.6.2.4 Gerente de Finanzas

El Gerente de Finanzas realizará todos los pagos, tanto a proveedores como al personal de la compañía. Complementariamente deberá entregar al gerente general presupuestos y reportes financieros con todos los costos y gastos en los que se debe incurrir para lograr un funcionamiento óptimo.

Además, sus funciones dentro del Food Truck serán:

- Realizar presupuestos
- Formular programas de financiamiento
- Generar estados financieros
- Llevar la contabilidad

3.7 CONTROL

Para el manejo del control de las actividades internas y externas de la empresa, se han establecido tablas de monitoreo tanto para los aspectos administrativos como para empleados, clientes y proveedores.

Con este control se espera lograr un cumplimiento óptimo de las actividades que cada persona o empresa involucrada en la compañía deben realizar, de igual manera se espera establecer un control de satisfacción tanto para empleados, clientes y proveedores.

Para verificar el cumplimiento de los controles, el Gerente General y los Gerentes Departamentales observarán el porcentaje de aporte y el cumplimiento o no de cada actividad.

A continuación, se presentan las tablas de control para los cuatro diferentes aspectos.

3.7.1 Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 22 Monitoreo Administrativo Empresarial

LÍDER DE PROYECTO:	Carolina Reyes Pozo
APOYO DEL PROYECTO:	David Padilla, Ana Cristina Rea, Cristina Almeida
MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Realizar estudios de mercado para conocer la demanda de los clientes.	Ana Cristina Rea								
2	Establecer alianzas estratégicas con otros Food Trucks	Ana Cristina Rea/ Carolina Reyes								
3	Aplicar descuentos con ciertos montos de compra	Ana Cristina Rea/ David Padilla								
4	Control de la calidad de los postres	David Padilla								
5	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Ana Cristina Rea								
6	Realizar mediciones de ventas	Ana Cristina Rea/ Cristina Almeida								
7	Realizar concursos para contratación de personal	David Padilla								
8	Optimizar el uso de insumos e ingredientes	David Padilla/ Cristina Almeida								
9	Brindar un servicio personalizado para los clientes	Ana Cristina Rea/ David Padilla								
10	Dar mantenimiento preventivo a la maquinaria	David Padilla								
11	Contratar más personal para eventos especiales	David Padilla/ Cristina Almeida								
12	Registrar las transacciones diarias	Cristina Almeida								
13	Realizar arqueos diarios de caja	Cristina Almeida								
14	Emitir facturas electrónicas	Cristina Almeida								
15	Revisión y aprobación de los balances.	Cristina Almeida/ Ana Cristina Rea/ David Padilla								
16	Capacitar de manera constante al personal	Ana Cristina Rea/ David Padilla								
17	Reconocer a los empleados más destacados	Ana Cristina Rea/ David Padilla								

Elaborado por:

Carolina Reyes Pozo
Gerente General

Revisado por:

Cristina Almeida- Gerente Financiero
Ana Cristina Rea- Gerente de Marketing y Ventas
David Padilla- Gerente de Productividad

Aprobado por:

Cristina Almeida- Gerente Financiero
Ana Cristina Rea- Gerente de Marketing y Ventas
David Padilla- Gerente de Productividad

3.7.1 Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 23 Monitoreo Administrativo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Carolina Reyes Pozo
APOYO DEL PROYECTO:	David Padilla, Ana Cristina Rea, Cristina Almeida
MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Control de cumplimiento de horarios de trabajo	David Padilla								
2	Uso de uniforme de la empresa	David Padilla								
3	Informe de actividades a realizar de cada trabajador	David Padilla								
6	Las horas extras deben ser notificadas	David Padilla								
7	Establecer normas de seguridad interna	David Padilla								
9	Formar a las áreas correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de funciones, proyectos y planes operati	David Padilla, Ana Cristina Rea, Cristina Almeida								
10	Realizar evaluaciones periódicas y permanentes	David Padilla								
11	Control de cumplimiento de normas de sanidad básicas	David Padilla								

Elaborado por:

Carolina Reyes Pozo
Gerente General

Revisado por:

Cristina Almeida-Gerente Financiero
Ana Cristina Rea- Gerente de Marketing y Ventas
David Padilla- Gerente de Productividad

Aprobado por:

Cristina Almeida-Gerente Financiero
Ana Cristina Rea- Gerente de Marketing y Ventas
David Padilla- Gerente de Productividad

3.7.2 Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 24 Monitoreo Administrativo de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Carolina Reyes Pozo
APOYO DEL PROYECTO:	David Padilla, Ana Cristina Rea, Cristina Almeida

MONITOREO:	Clientes
-------------------	----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Crear una base de datos de clientes frecuentes	Ana Cristina Rea							
2	Tener un buzón de sugerencias	Ana Cristina Rea							
3	Manejar un correo electrónico para comunicación con los clientes	Ana Cristina Rea							
4	Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente	Ana Cristina Rea							
5	Contactar a clientes que realizaron pedidos para comprobar el cumplimiento de su requerimiento	Ana Cristina Rea/ David Padilla							

Elaborado por:

Carolina Reyes Pozo
Gerente General

Revisado por:

Cristina Almeida-Gerente Financiero
Ana Cristina Rea- Gerente de Marketing y Ventas
David Padilla- Gerente de Productividad

Aprobado por:

Cristina Almeida-Gerente Financiero
Ana Cristina Rea- Gerente de Marketing y Ventas
David Padilla- Gerente de Productividad

3.7.1 Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 25 Monitoreo Administrativo de Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Carolina Reyes Pozo
APOYO DEL PROYECTO:	David Padilla, Ana Cristina Rea, Cristina Almeida
MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Control permanente de la calidad de los productos adquiridos	David Padilla								
3	Evaluación y calificación de proveedores	David Padilla/ Cristina Almeida								
5	Control de incumplimientos	David Padilla								
6	Control del tiempo de entrega de insumos	David Padilla								
7	Control de transporte utilizado por proveedores	David Padilla								
8	Control diario de inventario de insumos	David Padilla								
9	Mantener un registro de pedidos y entregas	David Padilla/ Cristina Almeida								
10	Mantener al día los pagos de la Retención a la Fuente	Cristina Almeida								

Elaborado por:

Carolina Reyes Pozo
Gerente General

Revisado por:

Cristina Almeida-Gerente Financiero
Ana Cristina Rea- Gerente de Marketing y Ventas
David Padilla- Gerente de Productividad

Aprobado por:

Cristina Almeida-Gerente Financiero
Ana Cristina Rea- Gerente de Marketing y Ventas
David Padilla- Gerente de Productividad

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 ACTIVOS

4.1.1 Activos Fijos

Los Activos Fijos de la empresa representan en total \$ 27.973,00; de los cuales, el mayor peso lo presenta el vehículo y el remolque, debido a que son los principales recursos para instalar en sí el negocio.

Tabla 26 Activos Fijos

DETALLE	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2.413,00
UTENSILLOS DE COCINA	\$ 870,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 300,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 890,00
VEHÍCULO	\$ 23.500,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 27.973,00

4.1.2 Activos Intangibles

Los activos intangibles de la empresa están compuestos tanto por los activos diferidos con \$ 2.027,00, el cual consta del financiamiento que requirió la empresa para comenzar su funcionamiento; y de los rubros de creación de marca que son \$ 400,00.

Tabla 27 Activos Intangibles

DETALLE	VALOR
Creación de la marca	\$ 400,00
Activos Diferidos	\$ 2.027,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 2.427,00

4.2 COSTOS Y GASTOS

4.2.1 Costos de producción

Los Costos de Producción están formados tanto por los ingredientes necesarios para preparar los postres, como por los envases y desechables necesarios para poder servirlos. En general, estos costos son relativamente bajos no superando los \$3.000 en el primer año.

4.2.2 Gastos Administrativos

Este rubro representa el mayor desembolso para la empresa, lo cual se debe específicamente al pago de sueldos y salarios que conforma el 77% del mismo con un valor de \$22.000 durante el primer año.

4.2.3 Gastos de Ventas

Estos gastos son necesarios para lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado, por lo cual está conformado por la publicidad tanto tradicional como la publicidad a través de redes sociales.

Tabla 28 Costos de Producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingredientes	\$ 2.336,52	\$ 2.431,15	\$ 2.529,61	\$ 2.632,06	\$ 2.738,66
Desechables	\$ 522,00	\$ 543,14	\$ 565,14	\$ 588,03	\$ 611,84
TOTAL	\$ 2.858,52	\$ 2.974,29	\$ 3.094,75	\$ 3.220,09	\$ 3.350,50

Tabla 29 Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 34,00	\$ 35,38	\$ 36,81	\$ 38,30	\$ 39,85
Sueldos y Salarios	\$ 22.003,20	\$ 24.365,07	\$ 25.366,48	\$ 26.409,04	\$ 27.494,45
Servicios Básicos	\$ 1.800,00	\$ 1.872,90	\$ 1.948,75	\$ 2.027,68	\$ 2.109,80
Mantenimiento	\$ 300,00	\$ 312,15	\$ 324,79	\$ 337,95	\$ 351,63
Depreciaciones	\$ 3.857,97	\$ 3.857,97	\$ 3.857,97	\$ 3.561,30	\$ 3.561,30
Gastos Constitución	\$ 400,00				
TOTAL	\$ 28.395,17	\$ 30.443,47	\$ 31.534,80	\$ 32.374,26	\$ 33.557,03

Tabla 30 Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	\$ 300,00	\$ 312,15	\$ 324,79	\$ 337,95	\$ 351,63
Redes Sociales	\$ 520,00	\$ 541,06	\$ 562,97	\$ 585,77	\$ 609,50
TOTAL	\$ 820,00	\$ 853,21	\$ 887,77	\$ 923,72	\$ 961,13

4.3 PRESUPUESTO

4.3.1 Ingresos

Dentro del análisis de los ingresos de la empresa, se considera un crecimiento anual del 10% en los montos de ventas.

Tabla 31 Ingresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	10%	\$ 46.410,00	\$ 51.051,00	\$ 56.156,10	\$ 61.771,71	\$ 67.948,88
TOTAL INGRESOS POR VENTAS		\$ 46.410,00	\$ 51.051,00	\$ 56.156,10	\$ 61.771,71	\$ 67.948,88

4.3.2 Egresos

Como se observa en el Presupuesto de Egresos, se puede identificar un crecimiento mínimo en los gastos, dado que su amento es aproximado de \$1500 anuales.

Tabla 32 Egresos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2017	2018	2019	2020	2021
Gastos	\$ 32.073,69	\$ 34.270,97	\$ 35.517,31	\$ 36.518,07	\$ 37.868,66
TOTAL GASTOS	\$ 32.073,69	\$ 34.270,97	\$ 35.517,31	\$ 36.518,07	\$ 37.868,66

4.4 ESTADOS FINANCIEROS

4.4.1 Estado de Situación Proyectado

En base al Estado de Resultados se puede observar que la empresa presenta un aumento aproximado anual de \$9.000, lo cual se debe a que su deuda va disminuyendo con la amortización del préstamo.

Tabla 33 Estado de Situación Proyectado

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 2.027,00	\$ 15.838,29	\$ 28.022,58	\$ 43.118,16	\$ 61.086,18	\$ 82.155,07
Caja / Bancos	\$ 2.027,00	\$ 15.838,29	\$ 28.022,58	\$ 43.118,16	\$ 61.086,18	\$ 82.155,07
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 27.973,00	\$ 24.115,03	\$ 20.257,07	\$ 16.399,10	\$ 12.837,80	\$ 9.276,50
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2.413,00	\$ 2.413,00	\$ 2.413,00	\$ 2.413,00	\$ 2.413,00	\$ 2.413,00
UTENSILLOS DE COCINA	\$ 870,00	\$ 870,00	\$ 870,00	\$ 870,00	\$ 870,00	\$ 870,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 890,00	\$ 890,00	\$ 890,00	\$ 890,00	\$ 890,00	\$ 890,00
VEHÍCULO	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		\$ -3.857,97	\$ (7.715,93)	\$ (11.573,90)	\$ (15.135,20)	\$ (18.696,50)
TOTAL ACTIVOS	\$ 30.000,00	\$ 39.953,32	\$ 48.279,64	\$ 59.517,26	\$ 73.923,98	\$ 91.431,57
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ 15.000,00	\$ 12.874,03	\$ 10.380,33	\$ 7.455,32	\$ 4.024,37	\$ -0,00
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ 1.811,89	\$ 2.233,61	\$ 2.877,12	\$ 3.645,24	\$ 4.458,24
22% Impuesto a la Renta por pagar		\$ 2.258,83	\$ 2.784,57	\$ 3.586,81	\$ 4.544,40	\$ 5.557,94
TOTAL PASIVOS	\$ 15.000,00	\$ 16.944,75	\$ 15.398,51	\$ 13.919,25	\$ 12.214,01	\$ 10.016,18
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ 8.008,57	\$ 9.872,56	\$ 12.716,88	\$ 16.111,96	\$ 19.705,42
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ 8.008,57	\$ 17.881,13	\$ 30.598,01	\$ 46.709,97
TOTAL PATRIMONIO	\$ 15.000,00	\$ 23.008,57	\$ 32.881,13	\$ 45.598,01	\$ 61.709,97	\$ 81.415,39
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 30.000,00	\$ 39.953,32	\$ 48.279,64	\$ 59.517,26	\$ 73.923,98	\$ 91.431,57

4.4.2 Estado de Resultados Integral

En base al Estado de Resultados se puede observar que la empresa obtiene desde el primer año de operación una utilidad, la cual aumenta cada año aproximadamente en un 5%, casi triplicando la utilidad del primer año en el quinto.

Tabla 34. Estado de Resultados Integral

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	\$ 46.410,00	\$ 51.051,00	\$ 56.156,10	\$ 61.771,71	\$ 67.948,88
VENTAS	\$ 46.410,00	\$ 51.051,00	\$ 56.156,10	\$ 61.771,71	\$ 67.948,88
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 2.858,52	\$ 2.974,29	\$ 3.094,75	\$ 3.220,09	\$ 3.350,50
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 43.551,48	\$ 48.076,71	\$ 53.061,35	\$ 58.551,62	\$ 64.598,38
GASTOS OPERACIONALES	\$ 29.215,17	\$ 31.296,68	\$ 32.422,56	\$ 33.297,98	\$ 34.518,16
Gastos Administrativos	\$ 28.395,17	\$ 30.443,47	\$ 31.534,80	\$ 32.374,26	\$ 33.557,03
Suministros de Oficina	\$ 34,00	\$ 35,38	\$ 36,81	\$ 38,30	\$ 39,85
Sueldos y Salarios	\$ 22.003,20	\$ 24.365,07	\$ 25.366,48	\$ 26.409,04	\$ 27.494,45
Servicios Básicos	\$ 1.800,00	\$ 1.872,90	\$ 1.948,75	\$ 2.027,68	\$ 2.109,80
Mantenimiento	\$ 300,00	\$ 312,15	\$ 324,79	\$ 337,95	\$ 351,63
Depreciaciones	\$ 3.857,97	\$ 3.857,97	\$ 3.857,97	\$ 3.561,30	\$ 3.561,30
Gastos Constitución	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Ventas	\$ 820,00	\$ 853,21	\$ 887,77	\$ 923,72	\$ 961,13
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 14.336,31	\$ 16.780,03	\$ 20.638,79	\$ 25.253,64	\$ 30.080,22
Gasto Financiero (INTERES)	\$ 2.257,02	\$ 1.889,30	\$ 1.457,97	\$ 952,05	\$ 358,62
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ 12.079,30	\$ 14.890,74	\$ 19.180,81	\$ 24.301,59	\$ 29.721,60
15% Partic. Trabajadores	\$ 1.811,89	\$ 2.233,61	\$ 2.877,12	\$ 3.645,24	\$ 4.458,24
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 10.267,40	\$ 12.657,13	\$ 16.303,69	\$ 20.656,35	\$ 25.263,36
22% Impuesto a la Renta	\$ 2.258,83	\$ 2.784,57	\$ 3.586,81	\$ 4.544,40	\$ 5.557,94
UTILIDAD NETA	\$ 8.008,57	\$ 9.872,56	\$ 12.716,88	\$ 16.111,96	\$ 19.705,42

4.4.3 Flujo de Efectivo

Dentro del Flujo de Efectivo, se determina la liquidez que posee la empresa, dado que se describen los ingresos y gastos de la misma; al igual que la inversión realizada por parte de los socios, que en este caso es de \$15.000. De la misma manera se observa que los flujos de los posteriores años son positivos y presentan una utilidad para la empresa.

Tabla 35 Flujo de Efectivo

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 2.027,00	\$ 15.838,29	\$ 28.022,58	\$ 43.118,16	\$ 61.086,18
Venta de servicios		\$ 46.410,00	\$ 51.051,00	\$ 56.156,10	\$ 61.771,71	\$ 67.948,88
Valor residual Activos						\$ 1.356,50
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 48.437,00	\$ 66.889,29	\$ 84.178,68	\$ 104.889,87	\$ 130.391,56
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 2.858,52	\$ 2.974,29	\$ 3.094,75	\$ 3.220,09	\$ 3.350,50
Gastos Administrativos		\$ 24.137,20	\$ 26.585,50	\$ 27.676,83	\$ 28.812,96	\$ 29.995,73
Gastos de Ventas		\$ 820,00	\$ 853,21	\$ 887,77	\$ 923,72	\$ 961,13
Gastos Financieros		\$ 2.257,02	\$ 1.889,30	\$ 1.457,97	\$ 952,05	\$ 358,62
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 12.973,00					
Gastos de Constitución		\$ 400,00				
APORTE SOCIOS	\$ 15.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 27.973,00	\$ 30.472,74	\$ 32.302,30	\$ 33.117,32	\$ 33.908,82	\$ 34.665,98
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -27.973,00	\$ 17.964,26	\$ 34.586,99	\$ 51.061,36	\$ 70.981,06	\$ 95.725,58
Préstamo	\$ 15.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 15.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 2.125,97	\$ 2.493,69	\$ 2.925,02	\$ 3.430,94	\$ 4.024,37
15% Participación Trabajadores			\$ 1.811,89	\$ 2.233,61	\$ 2.877,12	\$ 3.645,24
22% Impuesto a la Renta			\$ 2.258,83	\$ 2.784,57	\$ 3.586,81	\$ 4.544,40
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 2.027,00	\$ 15.838,29	\$ 28.022,58	\$ 43.118,16	\$ 61.086,18	\$ 83.511,57

4.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

4.5.1 Valor Actual Neto (VPN o VAN)

Dado que el Valor Actual Neto es de \$ 96.998,48, al ser positivo esto ayuda a maximizar la inversión; al igual que evaluar y aceptar la Planificación Estratégica Propuesta.

Tabla 36 Valor Actual Neto

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+D)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (15.000,00)	1,0000	\$ (15.000,00)
1	\$ 15.838,29	0,8153	\$ 12.913,52
2	\$ 28.022,58	0,6648	\$ 18.628,63
3	\$ 43.118,16	0,5420	\$ 23.370,57
4	\$ 61.086,18	0,4419	\$ 26.995,32
5	\$ 83.511,57	0,3603	\$ 30.090,44
VAN =			\$ 96.998,48

4.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es un indicador que indica la rentabilidad de la empresa, y la cual ayuda a decidir si se acepta o no el proyecto de negocio.

Dentro del trabajo propuesto se observa una TIR de 157,74%, la cual indica que el proyecto es viable, dado que supera a la tasa de descuento del 22,65% que se trabaja en este proyecto.

Este Indicador se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{TIR} = \text{Ti} + (\text{Ts} - \text{Ti}) \times \frac{\text{VAN positivo}}{\text{VAN positivo} - \text{VAN negativo}}$$

Fórmula 2 Tasa Interna de Retorno

TIR	157,74%
------------	----------------

4.5.3 Tasa de Descuento

Para la obtención de esta tasa se requirió del WACC, la Inflación y la Tasa de Riesgo País.

Tabla 37 Tasa de Descuento

CPPC / WACC	7,15%
Tasa R. País	13,48%
Tasa Infl.	2,02%
TMAR / Tasa de descuento	23%

4.5.4 Período de Recuperación de Inversión

En base al cálculo y análisis del PRI, la inversión inicial se recuperará en un período de 1 año, 3 meses y 9 días.

Tabla 38 Período de Recuperación de la Inversión

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO		FLUJOS ACUMULADOS
0	\$	15.000,00	
1	\$	12.913,52	\$ 12.913,52
2	\$	18.628,63	\$ 31.542,15
3	\$	23.370,57	\$ 54.912,72
4	\$	26.995,32	\$ 81.908,04
5	\$	30.090,44	\$ 111.998,48

4.5.5 Relación Beneficio Costo

En base al resultado obtenido, se puede indicar que por cada dólar invertido, el negocio rendirá \$ 1,86 adicionales.

Tabla 39 Relación Beneficio Costo

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 27.973,00	\$ 27.973,00
1	\$ 48.437,00	\$ 39.492,41	\$ 30.472,74	\$ 24.845,51
2	\$ 66.889,29	\$ 44.466,13	\$ 32.302,30	\$ 21.473,66
3	\$ 84.178,68	\$ 45.625,88	\$ 33.117,32	\$ 17.949,99
4	\$ 104.889,87	\$ 46.353,13	\$ 33.908,82	\$ 14.985,05
5	\$ 130.391,56	\$ 46.981,99	\$ 34.665,98	\$ 12.490,66
SUMA =		\$ 222.919,53		\$ 119.717,87
RELACIÓN B / C =			\$ 1,86	

4.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

Con los siguientes indicadores, se puede concluir que:

- La empresa presenta un índice de liquidez positivo, lo cual muestra que en caso de necesidad de cubrir sus deudas a corto plazo, la compañía tendrá \$2,56 por cada dólar de deuda que presente.
- Dentro de los márgenes de utilidad operacional, se puede observar que estos crecen aproximadamente en un 2% a 3% anual. Obteniendo en el primer año una utilidad sobre ventas totales del 31%
- El Rendimiento que presenta la Utilidad Neta sobre los activos totales de la empresa se mantienen durante los 5 años de análisis entre el 20% y el 22%

Tabla 40 . Métodos de Evaluación en el tiempo que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	2,56	3,73	4,59	5,26	5,85
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	94%	94%	94%	95%	95%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	31%	33%	37%	41%	44%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	17%	19%	23%	26%	29%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	35%	30%	28%	26%	24%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	20%	20%	21%	22%	22%

4.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio para que la empresa no presente ni pérdidas ni ganancias durante el primer año es de \$28.918,57, valor que afortunadamente la empresa supera en ingresos.

Tabla 41. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL	
PE en dólares =	$\frac{28.061,17}{1 - \frac{1.376,00}{46.410,00}}$
PE en dólares =	$\frac{28.061,17}{0,97}$
PE en dólares =	28.918,57 dólares

La fórmula necesaria para calcular dicho valor es la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

Fórmula 3 Fórmula para Punto de Equilibrio

4.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Dentro de este análisis se puede observar que el proyecto que se presenta es viable, no solamente por sus ingresos, sino también porque presenta indicadores y índices positivos; en este caso se puede observar que se obtiene un VAN y una TIR positivos.

Tabla 42 Análisis de Sensibilidad

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 2.027,00	\$ 15.838,29	\$ 28.022,58	\$ 43.118,16	\$ 61.086,18
Venta de servicios		\$ 46.410,00	\$ 51.051,00	\$ 56.156,10	\$ 61.771,71	\$ 67.948,88
Valor residual Activos						\$ 1.356,50
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 48.437,00	\$ 66.889,29	\$ 84.178,68	\$ 104.889,87	\$ 130.391,56
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 2.858,52	\$ 2.974,29	\$ 3.094,75	\$ 3.220,09	\$ 3.350,50
Gastos Administrativos		\$ 24.137,20	\$ 26.585,50	\$ 27.676,83	\$ 28.812,96	\$ 29.995,73
Gastos de Ventas		\$ 820,00	\$ 853,21	\$ 887,77	\$ 923,72	\$ 961,13
Gastos Financieros		\$ 2.257,02	\$ 1.889,30	\$ 1.457,97	\$ 952,05	\$ 358,62
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 12.973,00					
Gastos de Constitución		\$ 400,00				
APORTE SOCIOS	\$ 15.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 27.973,00	\$ 30.472,74	\$ 32.302,30	\$ 33.117,32	\$ 33.908,82	\$ 34.665,98
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -27.973,00	\$ 17.964,26	\$ 34.586,99	\$ 51.061,36	\$ 70.981,06	\$ 95.725,58
Préstamo	\$ 15.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 15.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 2.125,97	\$ 2.493,69	\$ 2.925,02	\$ 3.430,94	\$ 4.024,37
15% Participación Trabajadores			\$ 1.811,89	\$ 2.233,61	\$ 2.877,12	\$ 3.645,24
22% Impuesto a la Renta			\$ 2.258,83	\$ 2.784,57	\$ 3.586,81	\$ 4.544,40
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 2.027,00	\$ 15.838,29	\$ 28.022,58	\$ 43.118,16	\$ 61.086,18	\$ 83.511,57

TASA DE DESCUENTO = 22,65%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	\$ (15.000,00)	\$ 15.838,29	\$ 28.022,58	\$ 43.118,16	\$ 61.086,18	\$ 83.511,57
TASA DE DESCUENTO =	22,65%					
VAN =	\$ 96.998,48					
TIR =	157,74%					

Tasa Referencial

Proyecto Viable

Proyecto Viable

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El modelo de negocio “Food Truck” presenta una gran aceptación y preferencia por parte del mercado quiteño. Esto se ve reflejado en el rápido crecimiento que estos negocios han tenido en la ciudad desde su aparición en el 2014, y aunque no representen estrictamente la esencia de su creación, al ser restaurante móviles; han logrado adaptarse a las nuevas necesidades y gustos de los clientes, ayudando a generar por primera vez en Latinoamérica una normativa para su correcto funcionamiento.
- El modelo de negocio “Food Truck” es generalmente utilizado por emprendedores, que al ser poco conocedores de técnicas de administración, no logran hacer florecer sus negocios y en muchas ocasiones se ven obligados a cerrarlos. Por esta razón al seleccionar el mejor modelo para la administración de dichos negocios, se optó por la administración estratégica, dado que al establecer pasos, parámetros y estrategias para desarrollar el negocio, se obtiene resultados mucho más tangibles y en menor tiempo.
- Como resultado del estudio y análisis realizado, se pudo conocer la gran influencia y participación que existe en el mercado actual por parte de las redes sociales como medio de comunicación; y en el caso de los negocios,

para generar estrategias de marketing corporativo. Es por esa razón que el proyecto basa su publicidad en estos medios, conociendo el impacto que se genera en el mercado objetivo con el correcto uso para publicitar en las redes sociales.

- En base al estudio realizado, se puede conocer que el mercado quiteño conoce de estos negocios pero considera que hace falta mucha más variedad en cuanto a oferta de comida dulce, específicamente en lo que se refiere a postres y helados. De igual manera, la opinión del mercado indica que la percepción sobre la manipulación de los alimentos es normal, y no insalubre como muchas personas pensarían al comprar alimentos en la calle. Esto se debe primordialmente a que el modelo representa un tipo de restaurante que vende comida gourmet a un nivel económico mucho más accesible, pero manteniendo las prácticas de preparación y de manipulación de los alimentos que manejan los restaurantes normales.
- Al ser este un negocio de comida, presenta ganancias desde el primer año, siendo estas representativas con un monto de \$ 8.008,57 y un crecimiento sostenido de 20% anual según las proyecciones. De igual manera para complementar el análisis, a pesar de que la inversión inicial es fuerte, siendo esta de \$ 30.000,00, los ingresos netos de ventas para el primer año son de \$ 46.410,00, superando a los gastos para ese mismo periodo, los cuales son de \$ 32.073,69. Con estos datos se puede indicar que el negocio es totalmente viable y económicamente rentable.

- Dentro del aspecto de inversión, se puede observar que el Valor Actual Neto es positivo y por lo tanto indica una rentabilidad de los activos de \$ 96.998,48 que se generarían durante los 5 primeros años de funcionamiento del negocio. Complementando esto, se presenta una TIR de 158%, la cual supera en creces a la tasa de descuento del 22.65% que se analiza en el proyecto. Por último se observa que la Relación Costo Beneficio es positiva, siendo esta de \$1,86, y con un Periodo de Recuperación de la Inversión de solamente 1 año y 3 meses.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se consideraría adecuado el mejoramiento de la normativa que rige a los negocios “Food Truck” en la ciudad de Quito. Dado que aunque la normativa permite ofrecer un servicio mucho más organizado y en respeto a ciertas normas de la comunidad; los pagos y permisos que en ella se establecen, no permiten a estos negocios considerarse económicamente competitivos en comparación con otros negocios similares, y limitan su crecimiento y desarrollo en base a la esencia de su creación. Se debería analizar más a fondo las condiciones económicas actuales y en base a ello, modificar y mejorar las normas actuales.
- Se recomienda en caso del desarrollo de una idea-negocio en modelo Food Truck para la ciudad de Quito la aplicación del presente plan estratégico, dado que cumple con todos los análisis y resultados posibles de obtener, al igual que se ofrece diferentes propuestas de estrategias viables para lograr

posicionar y crecer con la marca dentro del mercado actual, cumpliendo todas las normativas, tanto sanitarias como legales vigentes a la fecha.

- Se recomienda mantener investigaciones de mercado constantes, dado que este modelo de negocio surge con una generación muy cambiante tanto en gustos y preferencias, por lo cual para lograr sobresalir y mantenerse competitivos, la empresa deberá buscar, encontrar y adaptarse a cualquier nuevo modelo culinario o preferencia gastronómica que aparezca en el país o en el mundo.
- Se sugiere mantener un control sobre los gastos en los cuales incurra la empresa, siempre buscando disminuirlos; específicamente en caso de necesidad de nuevos proveedores; se recomienda cotizar por lo menos tres diferentes opciones, y no abandonar calidad por precio, dado que dentro de la industria alimenticia, el sabor de los alimentos es de suma importancia.
- En caso de necesitar financiamiento adicional, obtener un crédito similar al del proyecto que se presenta, ya que como se muestra en el análisis financiero, se toman en cuenta todos los factores , tanto tasas como tiempo, para señalar la mejor oferta de préstamo disponible en el mercado ecuatoriano.
- En caso de emprender un negocio similar, se sugiere tomar como modelo base el análisis financiero realizado en este proyecto, dado que cubre todos los aspectos, tanto en Estados Financieros como Índices e Indicadores, los

cuales guían en la toma de decisiones de si es viable o no proseguir con el emprendimiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abril, B. (5 de Agosto de 2014). *Productos Sustitutivos, cómo detectar y contrarrestar la amenaza*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de Exportar con Inteligencia: <http://www.exportaconinteligencia.com/productos-sustitutivos-como-detectar-y-contrarrestar-la-amenaza/>
2. Canal Cocina. (17 de julio de 2014). *CanalCocina.es*. Recuperado el 5 de junio de 2016, de Multicanal Iberia: <http://canalcocina.es/actualidad/noticias/food-trucks-la-comida-sale-a-la-calle>
3. Christ, K. (2014). *eHow en español*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de eHow en español: http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/
4. Constante, S. (15 de Julio de 2016). *Gastronomía - El País*. Recuperado el 5 de Octubre de 2016, de El País: http://internacional.elpais.com/internacional/2016/07/15/america/1468540318_904048.html
5. Cortiñas, J. (2014). *Apuntes Gestión.com*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2016, de Apuntes Gestión.com: <https://www.apuntesgestion.com/b/definicion-objetivos/>
6. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
7. Distrito Metropolitano de Quito. (26 de Septiembre de 2016). Resolución No. A 028. *Resolución No.A 028* . Quito, Pichincha, Ecuador.
8. Ecuavisa. (3 de Diciembre de 2014). *Ecuavisa.com*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de Ecuavisa.com: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/90965-poblacion-mas-joven-del-ecuador-vive-quito>
9. El Economista.es. (26 de Enero de 2016). *El Economista*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de El Economista: <http://www.eleconomista.es/emprendedores-innova/noticias/7305032/01/16/Los-food-trucks-no-pasan-de-moda-la-tendencia-gana-terreno-en-todo-el-mundo.html>
10. El Universo. (11 de Marzo de 2015). *El Universo*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/11/nota/4648221/lista-2800-partidas-productos-importados-gravados-sobretasa>
11. El Universo. (26 de Julio de 2016). *El Universo*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/07/26/nota/5710935/dinero-electronico->

tambien-es-recibido-food-trucks

12. Estevez, E. (2010). *Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de Quito Alcaldía:
http://sthv.quito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=35
13. FoodTruck Latino. (2016). *Como Inicia un Food Truck: ¿Dónde consigo proveedores para Food Trucks?* Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de FoodTruck Latino: <http://foodtrucklatino.com/blog/como-iniciar-un-food-truck-donde-consigo-proveedores-para-food-trucks/>
14. Galindo, C. (2008). *Manual para la Creación de Empresas*. México: ECOE Ediciones.
15. GiraBSAS. (28 de Septiembre de 2015). *GiraBSAS*. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de GiraBSAS: girabsas.com
16. Griffin, R. (2011). *Administración*. México D.F., México: Cengage Learning Editores S.A.
17. Gutiérrez Rubí, A. (22 de Diciembre de 2014). *Forbes México*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de Forbes México: <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.9a4u6jY>
18. Hill, C., & Jones, G. (2013). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral*. México: Cenage Learning.
19. Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. México: Cengage Learning Editores.
20. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *INEC*. Recuperado el 26 de Junio de 2016, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
21. Kantar WorldPanel. (7 de Septiembre de 2016). *¿Quién es el Shopper Millennial Ecuatoriano?* Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de Kantar WorldPanel: <http://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/Quien-es-el-Shopper-Millennial-Ecuatoriano->
22. Ministerio de Turismo. (s.f.). *Ministerio de Turismo*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de Ministerio de Turismo: <http://www.turismo.gob.ec/gastronomia-quitena-combina-historias-costumbres-y-sabores/>
23. Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
24. Molina, A., & Ortega, J. (2012). *Plan Estratégico para la empresa "MADERPALLET" para el período 2012*. Cuenca: Universidad Estatal de Cuenca.

25. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (22 de enero de 2016). Quito planea ser la primera ciudad de Latinoamérica con la normativa para "Food Trucks". *Emprendimiento*.
26. Nadal, P. (22 de Noviembre de 2012). *El Blog de Viajes*. Recuperado el 5 de Octubre de 2016, de El País: http://elpais.com/elpais/2012/11/23/paco_nadal/1353655132_135365.html
27. Pacheco, M. (11 de Octubre de 2016). *Actualidad*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-foodtrucks-quito-regularizacion-municipio.html>
28. Pérez, A. (20 de octubre de 2015). *Diego Coquillat*. Recuperado el 19 de mayo de 2016, de DiegoCoquillat.com: <http://www.diegocoquillat.com/food-trucks-la-historia-de-los-camiones-de-comidas/>
29. Roma Rodante. (30 de mayo de 2015). *Roma Rodante*. Recuperado el 19 de mayo de 2016, de RomaRodante.com: <http://www.romarodante.com/historia-de-los-food-trucks/>
30. Secretaría de Ambiente. (27 de Septiembre de 2016). Resolución No. SA-DGCA-NT001-2016. Quito, Pichincha, Ecuador.
31. Servicio de Rentas Internas. (2016). *SRI*. Recuperado el 21 de octubre de 2016, de SRI: www.sri.gob.ec
32. Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strichland, A. (2012). *Administración Estratégica* (18 ed.). McGraw Hill Interamericana de España S.L.
33. Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
34. Vázquez Espinosa, J. H. (4 de Marzo de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>
35. Veintimilla, A. B. (16 de enero de 2016). ¿Se establecerán "food trucks" en Quito? *El Comercio*, pág. 10.
36. Villafranco, G. (26 de Diciembre de 2014). *Food Trucks, Tendencia culinaria sobre ruedas*. Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de Forbes México: <http://www.forbes.com.mx/food-trucks-tendencia-culinaria-sobre-ruedas/#gs.null>
37. Yanet. (15 de Abril de 2014). *Comida en la Calle (XIII): De mano a la parrilla, la comida callejera en Quito Ecuador*. Recuperado el 5 de Octubre de 2016, de The Foodie Studies: <http://thefoodiestudies.com/comida-en-la-calle-xiii-de-mano-a-la-parrilla-la-comida-callejera-en-quito-ecuador/>