

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Posgrados

**Plan de Negocio para la creación de una empresa de venta ambulante de
crepes de China**

Yuyue Zhang

Fabrizio Noboa S., PhD., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, Noviembre de 2013

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Posgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Plan de Negocio para la creación de una empresa de venta ambulante de crepes de
China**

Yuyue Zhang

Fabrizio Noboa S., PhD.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de Tesis

Matías Santana, PhD.
Miembro del Comité de Tesis

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

Magdalena Barreiro, PhD.
Decana del Colegio de Administración
para el Desarrollo

Víctor Viteri, PhD.
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, Noviembre de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Yuyue Zhang

C. I.: G18099524

Fecha: Quito, Noviembre de 2013

Resumen Ejecutivo

Las comidas ambulantes en Ecuador son deliciosas, económicas y diversas. Mientras el incremento de la capacidad de consumo de los ecuatorianos, los vendedores individuales en la calle parecen ser difícil de satisfacer la necesidad de una mayor exigencia en la preparación de alimentos, especialmente en áreas de la condición de higiene y la combinación de nutrición. Crepes de China, el producto que se propone en este plan que va a cubrir esta necesidad por su procedimiento normalizado de operación, modelo de negocio, así como los equipos especializados de procesamiento de alimentos, sobre todo, el compromiso de proporcionar comida sana y fresca para satisfacer al cliente.

El sector de comida ambulante actual está muy fragmentado y se encuentra en competencia en desventaja. La rivalidad entre los vendedores existentes, sustitutos y la amenaza de entrada de nuevos competidores están fuertemente en contra de la rentabilidad del sector. Por lo tanto, la estrategia genérica es ser un líder de costos a través de la economía de escalas. El énfasis en la creación de la eficiencia de alto nivel de estandarización y optimización del modelo de negocio, la flexibilidad de montaje de los equipos, sistemas informáticos integrados y tecnología de las telecomunicaciones, etcétera. Por último, crear una amplia gama de red de ventas con una estructura de bajo costo.

El mercado objetivo incluye dos segmentos: los estudiantes universitarios y las turistas, con un tamaño total del mercado de 14,484,360 unidades por año. La empresa se dirige a un 14% de cuota del mercado. Supone el precio unitario es de \$2.5 por pedido, el tamaño del mercado estimado en dólares sería \$5,069,526 por año.

La clave para llevar este negocio al éxito es la construcción de la Plataforma Móvil de la Comida Ambulante (PMCA), que está compuesto por la base de la ciudad, flota de transporte (camionetas), unidad de ventas (triciclos) y unidad suplementaria. Además, un sistema informática que coordinará cada unidad para capturar el negocio en el movimiento, para apoyarse mutuamente en el movimiento y operar con soporte en tiempo real basado en los análisis y la previsión de los datos históricos. Por cierto, el negocio de publicidad sería una fuente adicional de ingreso, porque todas las unidades operativas (triciclos) son los mejores medios de comunicación.

Para empezar este negocio, la inversión inicial requerida es de \$250,000. Sobre la base de las proyecciones financieras, la inversión será pagado en tres años, con un VAN de un millón y un TIR del 65%. Al final del quinto año, el activo total sería de \$ 1 millón.

Abstract

The aim of this thesis is to investigate and identify the opportunity of creating a street food business, which in particular to sale Crepes de China throughout a wide range of network with specialized tricycles. To draw up a blueprint for potential investors about the architecture of the entire business, as well as to make recommendations accordingly. Even the market research has shown a great opportunity that the total market size for street food is \$36 million per year, but the industry analysis indicated a poor profitability under intense competition. The thesis then focused on the strategic planning, and suggested to proposition the business as industry leader trough economy of scale and superior efficiency. The strategy is supported by the operation plan and evaluated by the financial plan. In conclusion, this thesis demonstrates the potential profitability of creating the proposed business, hopes to offer investors a high rate of return on their investment. The author recommends further investigation on all cost drivers related to operation, and possibility of obtaining permits from every municipal government in target.

Keywords: Crepes de China, fast food, street food

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	5
Abstract	6
Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno.....	12
1.1 Tendencias del Macro Entorno	12
1.2 Fuerzas Sectoriales.....	14
1.3 Análisis de la competencia.....	15
Capítulo 2: Oportunidad de Negocio	17
2.1 Diseño de la Investigación de Mercado	17
Introducción	17
Posicionamiento con el 5 "erres" de Crepes of China.	17
Marco de investigación de mercado.	18
Objetivos de la investigación.	19
2.2 Realización de la Investigación de Mercado	20
Fuente de los datos y método de investigación.....	20
Entrega y recogida de los datos.	22
2.3 Resultados de la Investigación de Mercado.....	22
La estimación de la demanda en unidades y en dólares.....	22
La oportunidad de negocio.....	23
Capítulo 3: Definición Estratégica.....	24
3.1 Estrategia Genérica	24
3.2 Posicionamiento Estratégico.....	25
Creación de la ventaja competitiva a través de las estrategias del enfoque empresarial.	26
Creación de la ventaja competitiva a través de las estrategias del enfoque de negocio.	27
Creación de la ventaja competitiva a través de las estrategias del enfoque funcional.....	28

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas	31
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	33
Capítulo 4: Plan Comercial.....	33
4.1 Introducción	33
4.2 Producto	34
Producto principal.....	34
Negocio adicional.....	36
4.3 Precio	37
4.4 Promoción	37
Enfoque.....	37
Marketing plan copy	37
Reconocimiento de la marca.....	38
Los programas incentivos de promoción.....	38
4.5 Plaza.....	39
Capítulo 5: Plan de Operaciones.....	41
5.1 Revisión de la estrategia de Operation.....	41
Estrategia genérica y la estrategia de las operaciones.....	41
Funcionamiento y ventaja competitiva.....	42
5.2 Plantas de fabricación y Logística	42
Base de la ciudad (Operación).....	42
Flota de transporte.....	43
Unidad individual.....	43
Asignación de Equipo.....	43
El sistema de información.....	44
5.3 Manejo de flujos de producción e inventarios	44
El proceso de la operación	44
Capítulo 6: Plan Financiero	46
6.1 Supuestos Generales	46

Creación del modelo financiero.....	46
Puesta en marcha del negocio.....	47
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	47
6.3 Estados Financieros Proyectados.....	48
Estado de Resultados Proyectados.....	48
Análisis del punto de equilibrio.....	49
Análisis de sensibilidad.....	50
6.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	51
Flujo de Caja.....	51
El TIR y el VAN.....	52
Análisis de escenarios.....	53
6.5 Balance General Proyectado.....	55
Tratamientos para cada cuenta en el balance general.....	56
6.6 Conclusión.....	58
Anexo 1. La capacidad de consumo de los ecuatorianos.....	59
Anexo 2. El modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	61
El riesgo de la entrada de competidores potenciales.....	61
La rivalidad entre las empresas establecidas.....	62
Anexo 3. Resultado de Encuesta.....	66
<i>Resumen.</i>	68
Anexo 4. Cuestionario.....	69
Anexo 5. Resultado de la investigación.....	70
Anexo 6 Proceso de Operación.....	73
Anexo 7. Cuestionario para variables del mapa estratégico, USFQ.....	73
Anexo 8 -Plan Financiero.....	74
8.1 Costo de inicio.....	74
8.2 Estado de resultado proyectado (12meses).....	75

	10
8.3 Estado de resultado proyectado (5 Años) Normal	76
8.4 Flujo de Caja (5 Años)	77
8.5 Balance General (5 Años)	78
8.6 Depreciación	79
8.7 Préstamo.....	80
8.8 Importación	80
8.9 Otras Cuentas	80
8.10 Breakeven	81
8.11 Análisis de sensibilidad.....	82
8.12 Análisis de Escenarios.....	83
8.13 Estado de resultados proyectado (5 Años) Optimista	84
8.14 Estado de resultados proyectado (5 Años) Pesimista.....	85
Referencia.....	75

Lista de figuras y tablas

Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno.....	12
Figura 1-1. Análisis Sectorial.....	14
Figura 1-2 Mapa Estratégico.....	16
Capítulo 2: Oportunidad de Negocio	17
Figura 2-1. El diseño de la investigación.....	19
Tabla 2-1	22
Los resultados del cuestionario	22
Capítulo 3: Definición Estratégica.....	24
Figura 3-1. Posicionamiento competitivo y la frontera de la creación del valor	27
Figura 3-2. El organigrama	33
Capítulo 4: Plan Comercial.....	33
Tabla 4-1	35

Receta de Crepes de China	35
Capítulo 5: Plan de Operaciones	41
Figura 5-1. El modelo de matriz proceso-producto	41
Figura 5-2. Demostración	43
Figura 5-3. Demostración para el proceso de la operación.....	45

Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno

1.1 Tendencias del Macro Entorno

Hay tres tendencias que fomentan la creación en Quito de un negocio de venta ambulante de crepes de China: a) incremento de la capacidad de consumo de los ecuatorianos, b) aumento de la población, c) la presencia de una demanda creciente de comida saludable y diversa.

En primer lugar, el nivel de ingreso de los ecuatorianos en el sector privado ha aumentado continuamente durante los últimos tres años, con una tasa de crecimiento del 21,6% en 2012. Como resultado del rápido crecimiento de la economía y el aumento del nivel de ingreso, el poder adquisitivo de los ecuatorianos ha aumentado rápidamente y de manera constante. Esto se confirma también por el índice de confianza del consumidor. El CCI ha aumentado en las cinco principales ciudades de Ecuador con diferentes niveles. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 1.

En segundo lugar, el movimiento de la urbanización en Sudamérica muestra que hay más y más personas que están haciendo la transición de una zona rural a una zona urbana, lo que aumenta el tamaño de la población en las principales ciudades del Ecuador. De acuerdo a un dato del Municipio de Quito, la población de la ciudad es de 2.2 millones habitantes, un crecimiento de 180.000 personas desde el año 2001 (Noticias Quito, 2011). Además, el ingreso de extranjeros como turistas también

aumenta el tamaño de la población flotante. Durante el mes de diciembre del 2012 llegaron al país un total de 122.184 extranjeros con una tasa de crecimiento de 7.84% con relación al año pasado (Ministerio de Turismo, 2012).

En tercer lugar, el mercado mundial de alimentos saludables ha crecido rápidamente en la última década, impulsada por la conciencia de la salud de los ingredientes y los estilos de vida cambiantes de los consumidores (COSAS, 2012). Esta tendencia está surgiendo también en Ecuador, lo que crea una enorme demanda que conduce al desarrollo de la diversidad de alimentos con más nutrientes y que ayudan a reducir el colesterol (Pro Ecuador, 2012). Además, el resultado de una encuesta realizada a 16 personas, muestra que 68,75% de los participantes están considerando lo nutritivo y lo sano cuando eligen los alimentos, sólo el 18,75% de los participantes piensan en el costo y cantidad de la comida ambulante (Anexo 3). Además, la experiencia alimenticia es otra tendencia popular en la sociedad, un alto nivel de satisfacción se cumple por las experiencias memorables que conectan con las necesidades emocionales de los individuos con el color, el sabor y el estilo de la comida.

En consecuencia, dado que los ecuatorianos cuentan con un mayor nivel de ingreso, que la población en Ecuador y en Quito está creciendo, y que el consumo de alimentos saludables también presenta una tendencia al alza, es claro que existen oportunidades para un negocio de venta ambulante de crepes de China.

1.2 Fuerzas Sectoriales

El sector de la comida rápida tiene tres segmentos bien identificados: comida ambulante, restaurantes franquicias de comida rápida y los "almuerzos" tradicionales. Por la originalidad del negocio planteado en la presente tesis, el análisis sectorial se realizará definiendo el sector como la venta de comida ambulante.

Para el análisis de las fuerzas competitivas en el entorno de la industria, se va a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). La Figura 1 resume el análisis.



Figura 1-1. Análisis Sectorial.

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio en la industria de elaboración de comida ambulante difícilmente superará el costo de oportunidad del capital, ya que hay fuerzas que son contrarias a la rentabilidad como la rivalidad entre

los vendedores actuales, sustitutos y amenaza de ingreso de nuevos competidores, mientras que el poder de negociación de proveedores y consumidores, así como la rivalidad, se asemejan a un mercado de competencia perfecta. En consecuencia, es vital identificar estrategias que posicionen al negocio favorablemente en este entorno. (El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 2)

1.3 Análisis de la competencia

Basado en el resultado de una investigación cualitativa con 10 personas sobre sus preferencias de selección a la comida ambulante (Anexo 7), se encontró que la gente tiende a elegir lo que está cerca, y si hay más vendedores disponibles a una distancia aceptable, ellos van por el más barato. Por lo tanto, la cobertura y el precio son dos variables que se pueden utilizar para determinar el perfil de los competidores.

Con esas variables identificadas: a mayor cobertura, mayor cercanía al consumidor es el atributo más importante para ganar las ventas, y el precio, es crítico, porque con un precio alto crea mayor rentabilidad y un precio bajo atrae a más consumidores. Estas variables permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocios como se aprecia en el Figura 2.

Mapa Estratégico

Representación gráfica de la posición que ocupan las empresas que compiten en mi segmento

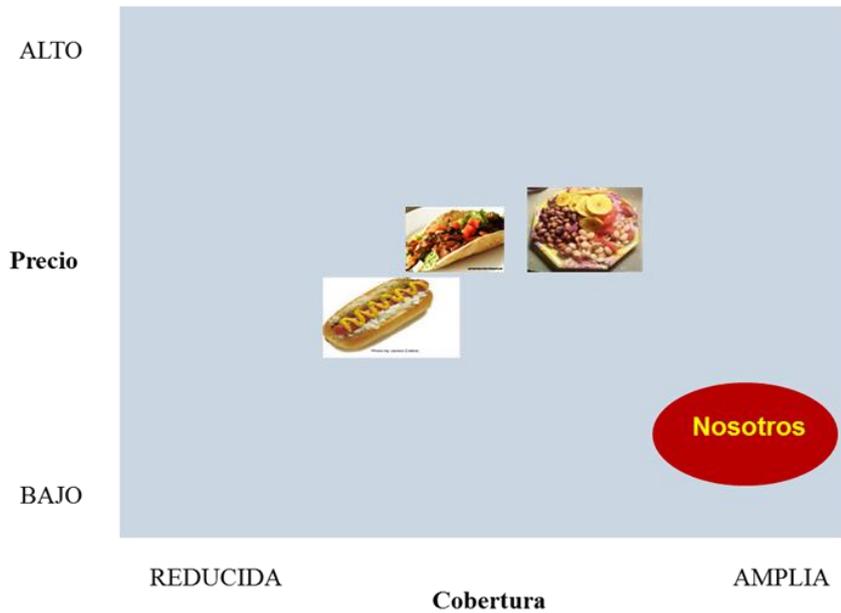


Figura 1-2 Mapa Estratégico. Ningún competidor ha optado por competir con amplia cobertura y bajo precio, generando un espacio estratégico que podría ser ocupado por las crepes de china de nicho como la propuesta en este documento.

Capítulo 2: Oportunidad de Negocio

2.1 Diseño de la Investigación de Mercado

Introducción. Basándose en el estudio citado en el Capítulo 1, la oportunidad para el negocio de la venta de Crepes de China como comida ambulante en Ecuador con el considerando de las siguientes tres áreas: la capacidad de aumento del consumo de los ecuatorianos, la tendencia de aumento de la población y la presencia de una creciente demanda para una comida saludable y diversa. Por ejemplo, los alimentos con más verduras parecen que tienen más vitaminas y pueden ser reconocidos como comidas sanas por los consumidores. Sin embargo, aunque el producto Crepes de China es similar a la comida rápida existente, por ejemplo los burritos *“un tipo de comida mexicana que consiste en una tortilla de harina de trigo enrollada en forma cilíndrica en la que se cubre completamente de carne asada y frijoles refritos (Wikipedia, 2013)”*, la diferencia de la fórmula de ingredientes crea reconocimiento distintivo para los consumidores en función de sus preferencias. Entonces, esta comida rápida tradicional china debe situarse como producto nuevo en el mercado. En este contexto, una investigación detallada del mercado se requiere, y debe ser dedicado al descubrimiento de la INSIGHT de la necesidad de los consumidores para Crepes de China con fórmula de ingredientes localizados.

Posicionamiento con el 5 "erres" de Crepes of China.

Realidad. Crepes de china como una opción de comida ambulante para satisfacer

a los consumidores en las siguientes áreas: un buen sabor por la forma de cocinar.

Atractivo de la nutrición porque los ingredientes diversificados. Consumo instantáneo debido a su simple paso de preparación.

Relevante. Cuando alguien tiene hambre y ve a alguien en la calle que está comiendo una crepe de china, los ingredientes coloridos y carne asada pueden estimular el deseo de la persona para que coma una también.

Resonante. Cuando los consumidores están viendo en la crepe china, pensarían en ponerla en su boca, entonces sería inmediatamente experimentado el alimento tradicional chino con la imaginación de obtener la nutrición, y por lo tanto tener una buena salud debido a los ingredientes coloridos y la impresión que da la comida china.

Reacción. Cuando la gente tiene hambre, pensaría en la comida rápida y saludable, la gente piensa en la comida rápida y saludable y querrá la crepe de china que tiene ingredientes diversos.

Respeto: La crepe de china tiene un respeto al estilo de vida de los consumidores, en sentirse mejor y estar saludable.

Marco de investigación de mercado. Como se muestra en el gráfico abajo, lo primero es la fijación de los objetivos, y la investigación para la comercialización se hará con los datos de la fuente primaria a través del método cualitativo (Focus

Groups). Hay dos segmentos que se centrará en la investigación con el propósito de conocer sus preferencias acerca de la comida ambulante. Una vez que todos los datos son recogidos, el siguiente paso es el procesamiento de datos y llevar a cabo un análisis estadístico. El último paso es la generación de informe con resultado de la investigación.

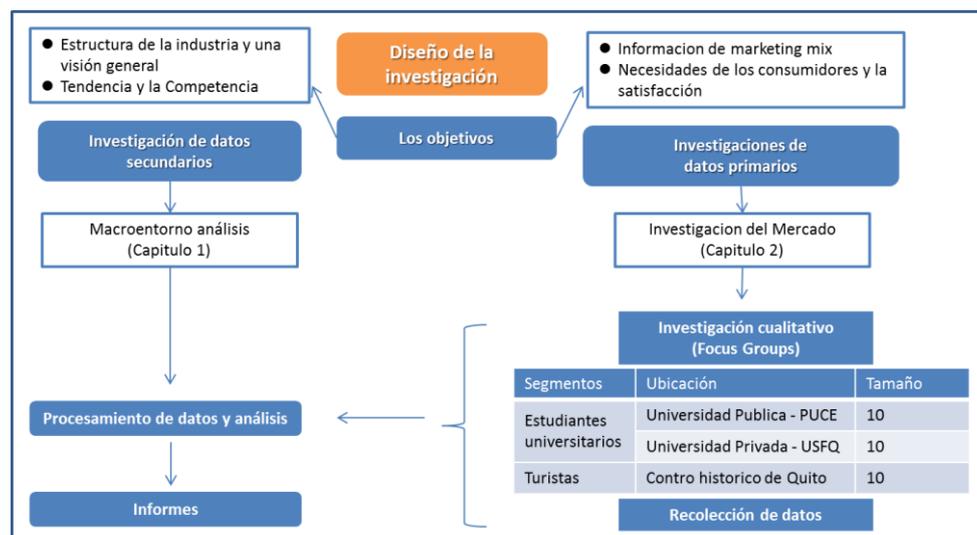


Figura 2-1. El diseño de la investigación. Este gráfico se ha diseñado y desarrollado por Zhang, Y. 2013, y esta guiado por “Framework For Choosing A Research Design”, por Hague, P. 2006, A Practical Guide to Market Research pp. 50.

Objetivos de la investigación. Estudiar el mercado, específicamente para mostrar un mapa completo de las necesidades de la gente, la forma de satisfacer con los productos existentes en el mercado, su probabilidad de compra de los productos nuevos, y finalmente la conclusión de la oportunidad de negocio. Los siguientes son los objetivos en general que establecen para dirigir esta investigación.

El mercado

- Mirar el tamaño del mercado: El tamaño del mercado se calcula por las ventas potenciales a los estudiantes universitarios (20% del número total de estudiantes en el país), y más con las turistas. (Cálculo está en la parte de Resultados)

- Las ventas potenciales a los estudiantes universitarios = frecuencia de compra semanal * semanas académicas (40) * El número de estudiantes universitarios en ambas ciudades.

- Número de turistas (fuente primaria) * semanas de estancias promedios * frecuencia de compra semanal * 20% (la empresa va a cubrir unos 20% de los turistas)

Necesidades de los consumidores y la satisfacción

- Buscar los factores que desencadenan la compra del producto
- Identificar la satisfacción de los consumidores con los productos existentes.

Oportunidades de la segmentación

- Calcular los datos demográficos de la población en términos de nivel de ingresos y clases sociales
- Observar el comportamiento de la población en términos de cómo comprar (frecuencia de compra y lugar de compra)

Información sobre el producto

- Investigar el consumo de los productos.
- Identificar las necesidades no cubiertas (oportunidades de productos nuevos)
- Ver las actitudes hacia nuevos productos
- Generar una lista de ingredientes frente a la preferencia de los consumidores.

Información de precios

- Introducir un precio aceptable en el producto
- Nivelar el precio de sensibilidad (elasticidad) del producto

Promoción

- Fomentar la Marca, la cultura, o los mensajes que desencadenan un interés en el producto

Distribución

- Evaluar las condiciones geográficas (USFQ, PUCE, y Centro histórico de Quito)

2.2 Realización de la Investigación de Mercado

Fuente de los datos y método de investigación. Excepto el tamaño del mercado

que se llevará a cabo a partir de fuentes secundarias, todo lo demás de la investigación se llevará a cabo a través de fuentes primarias, ya que es esencial para comprender el comportamiento de los segmentos, particularmente la preferencia de los consumidores sobre el tipo e ingredientes de comida ambulante. Además de los precios y otros atributos que pueden influir en su decisión de compra.

La investigación utiliza métodos cualitativos con la técnica de Focus Group, comenzó con unos grupos de mínimo de 6 personas a la vez, y un total de 15 a 20 personas en cada segmento seleccionado. Las preguntas son entregadas mediante un cuestionario prediseñado para recoger la información acerca de sus hábitos de compra, tipo de comida preferido, la preferencia de cada ingrediente en la opción, atributos de consideración de compra, gama de precios aceptable, etc., la entrevista comenzó con una discusión libre y luego terminó en una realización del cuestionario. El estudio se ha realizado con dos segmentos en este momento:

- Estudiantes universitarios de los sectores públicos y privados, hay posibilidad de variaciones en la preferencia entre los estudiantes de la universidad privada a los de la universidad pública.

- Los turistas en el Centro Histórico de Quito, este lugar es uno de los lugares más populares que representa la atracción para las turistas de diferentes países.

(El cuestionario está disponible en Anexo 4)

Además, la prueba de producto era otra técnica que se utilizó en esta investigación en un pequeño grupo, las personas presentaron interés en el sabor y

mencionaron que no sabían sobre la Crepe de China que podría ser una opción de comida ambulante.

Entrega y recogida de los datos. La investigación se llevó a cabo principalmente a través de cuestionarios en papel a los entrevistados y fueron recogidos directamente.

2.3 Resultados de la Investigación de Mercado

Con base en el procesamiento y análisis estadístico de los resultados de cuestionarios, los consumidores como estudiantes universitarios y turistas tienen preferencias para comida ambulante que figuran en la siguiente tabla:

Tabla 2-1

Los resultados del cuestionario

Segmentos		Opciones seleccionadas con alta frecuencia				
		Veces de compra /semana	Precios preferias	La comida clasificó con mayor puntuación	3 mejores ingredientes	Atributos más populares de la hora de tomar la decisión de compra
S1A	Estudiantes en PUCE	3-4	\$2.5	Burrito	Pollo, Tomate, Carne de res	Nutritivo y sano, Barato y Generoso
S1A	Estudiantes en USFQ	1-2	\$2.5	Sushi roll	Carne de res, Pollo, Lechuga	Nutritivo y sano, Servicio rápido
S2	Turistas	3-4	\$3.0	Sanduchi	Carne de res, Pollo, Lechuga	Nutritivo y sano, Servicio rápido
Selección final		3	\$2.5		Carne de res, Pollo, Lechuga	Nutritivo y sano, Servicio rápido

Nota: La recogida de datos y el análisis detallado están disponible en el Anexo 5.

La estimación de la demanda en unidades y en dólares

Segmento 1. La demanda de la comida ambulante para los estudiantes universitarios se estima por la frecuencia de compra, esto es multiplicar con el número de semanas de un año académico (40), que es 3 veces de compra * 40 semanas e igual

a 120 unidades. Además, de acuerdo a una noticia, había 120.019 estudiantes en Pichincha abarca el 27% del total de alumnos universitarios de todo el país en 2012 (Diario El Comercio, 2013), lo que significa que el número total de estudiantes universitarios en el Ecuador es 444,515 (120,019/27%). Por otra parte, debido a que sólo opera el negocio en las ciudades principales del país, por lo que sólo cuenta el 20% del número total. Entonces, el tamaño del mercado de estudiantes universitarios se calcula como: $444,515 * 20\% = 88,903$. Con una cuota de mercado del 14%, la demanda esperada de comida ambulante para todos los estudiantes universitarios del país en un año académico (40 semanas) se estima en **1,493,570.4** unidades. ($88,903 * 120 * 14\%$).

Segmento 2. Había 1.272.000 turistas que llegaron a Ecuador en 2012 (TeleSUR, 2013). Supongamos que la estancia media de un turista en Ecuador sea de una semana, y compre tres veces en total, por lo que la demanda total de turistas para comida ambulante sería igual a 3,816,000 ($1,272,000 * 3$). Además, 14% de cuota del mercado, el tamaño es 534,240 unidades

Por lo tanto, la demanda total en la unidad de dos segmentos es igual a **14,484,360** unidades totales, si una comida ambulante se vende por \$ 2,5 cada uno, el tamaño del mercado total sería **\$36,210,900**. Con un cuota del mercado de 14%, el tamaño del mercado esperado sería **\$5,069,526**

La oportunidad de negocio. Basado en los cálculos anteriores, el negocio

tendría unos ingresos totales de \$5,069,526 por año. Este número tiene sentido para el negocio. Además, los segmentos de mercado sólo cuenta para estudiantes universitarios y turistas, hay más segmentos que se podría llegar a la situación real, como los trabajadores y empleados en la calle. Por otra parte, el negocio publicitario también puede hacer un ingreso adicional para la empresa. (Detalle está disponible en el Capítulo 4)

Capítulo 3: Definición Estratégica

3.1 Estrategia Genérica

El objetivo fundamental de una buena estrategia es conseguir superar el costo de oportunidad de capital del negocio en referencia, esto es, asegurar que la empresa alcance ventaja competitiva. Para ello las empresas deben contrarrestar adecuadamente las fuerzas externas y generar recursos y capacidades distintivas mediante una estrategia genérica. La estrategia genérica sugerida para el presente plan de negocios es una estrategia de liderazgo en costos.

Dado que el análisis de la fuerza competitiva sugirió que era difícil para generar un rendimiento suficiente sobre la inversión pesada que requerido por la construcción de la plataforma móvil de comida ambulantes (usamos PMCA para simplificarlo), el punto de ruptura por lo que se sitúa en el cambio de la estructura de la industria de alto nivel de fragmentación a la consolidación. De este modo, es fundamental hacer hincapié con la economía de escala, para un nivel absolutamente bajo en ambos la

estructura de costo y el costo unitario, así como la creación de eficiencia absoluta. Los dos factores de rendimiento identificados deben estar respaldados por un conjunto de estrategias a todos los niveles de operación. El negocio sería entonces generar competencias distintivas de valiosos recursos específicos de la empresa y sus capacidades, por lo tanto, mantener las ventajas competitivas sostenibles y fortalecer la estrategia genérica.

3.2 Posicionamiento Estratégico

Como se mencionó anteriormente, el punto de ruptura para contrarrestar amenazas del sector es posicionar el negocio hacia adelante con el cambio de estructura de la industria. Por lo tanto, este plan requiere de una ruptura o reformación a la operación tradicional y la estructura existente.

Para seguir con el objetivo de cerca, las estrategias se formulan por tres enfoques: primero, estrategias del enfoque empresarial, lo que es dirigir y coordinar el desarrollo de las unidades de negocio en términos de gestión de la cartera, la creación de activos estratégicos y por lo tanto sustentar ventajas competitivas; Segundo, estrategias del enfoque de negocios, que es fortalecer la estrategia genérica identificado para ser líder en costos de frente a sus rivales, y por último, las estrategias en enfoque funcional, que se centra en las operaciones que se relacionan con los procesos de negocio y la cadena de valor. Al poner estas estrategias en sus lugares, la empresa sería capaz de cambiar la estructura subyacente de la industria fragmentada, y dar lugar a una

estructura industrial consolidada en la que el nivel de rentabilidad de la industria se incrementó y las fuerzas se ven contrarrestadas.

Creación de la ventaja competitiva a través de las estrategias del enfoque empresarial. El punto de este negocio para ir al éxito no es la venta de Crepes de China solamente, pero la construcción de la plataforma móvil de comida ambulante (PMCA), o el modelo de negocio. Crepes de China, se posiciona como la línea de producto básico y fundamental de la cartera de negocios, su misión es poner en marcha toda la plataforma de manera oportuna y eficiente. Más importante, con el menor riesgo. Además, los atributos de crepes de China (Capítulo 4) proporcionan una entrada de efectivo estable que apoya la construcción de toda la plataforma de paso a paso.

La cartera de negocios puede ser enriquecida por la plataforma PMCA, por ejemplo, para llevar a cabo los negocios de publicidad en todos los sitios de venta (Triciclos), o proporcionar On-site servicios que cooperaron con otras empresas, como alianzas. Sin embargo, hay muchos negocios secundarios que pueden añadir a la cartera actual, así como más valores que se pueden descubrir potenciales.

La plataforma PMCA se percibe como un activo estratégico, debido a su existencia física y los efectos prácticos. La existencia física, lo que en particular la economía de escalas, que eleva las barreras de entrada a los competidores potenciales y evita la imitación del modelo de negocio. También le da la capacidad a la empresa

para ser liderazgo en costos y capaz de consolidar el sector, eso es, no sólo aumenta la fuerza en contra a los competidores existentes, sino también ganar más poder de negociación frente a los proveedores y los consumidores. Por otra parte, los efectos prácticos proporcionan la capacidad de lograr una eficiencia superior, lo que crea una ventaja competitiva sostenible para la empresa, que obtener un beneficio en el largo plazo.

Creación de la ventaja competitiva a través de las estrategias del enfoque de negocio. La empresa se adhiere al modelo de negocio de liderazgo en costos que elige estrategias que hacen todo lo posible para reducir el costo, y las posiciones en la creación de valor frontera lo más cerca posible al eje de los menores costos / precios que aparece más abajo.

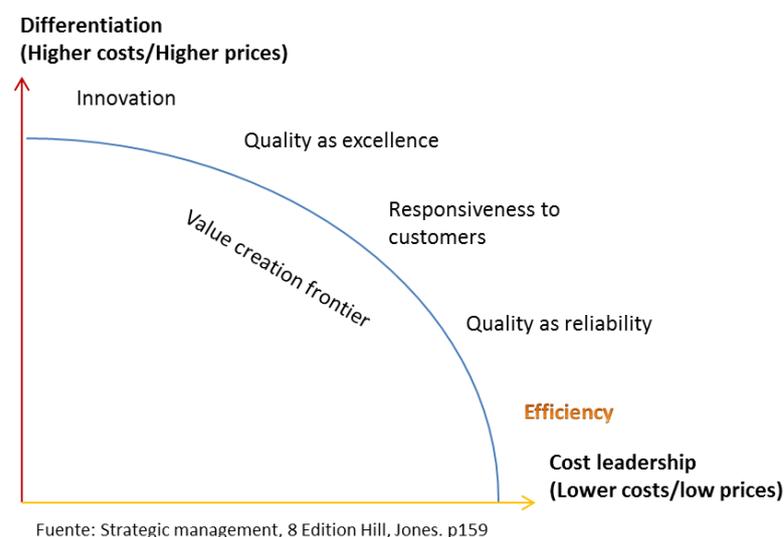


Figura 3-1. Posicionamiento competitivo y la frontera de la creación del valor

Por ejemplo, la compañía fijará el precio unitario (Crepes de China) por \$2.5

(Investigación del mercado en Capítulo 2). Al mismo tiempo, elija el nivel de diferenciación más bajo que los productos de competidores. Sin embargo, las estrategias de enfoque de negocio tienen que ser apoyadas por las estrategias de enfoque funcional.

Creación de la ventaja competitiva a través de las estrategias del enfoque funcional. Las estrategias funcionales están encaminadas a la creación de la eficacia absoluta de las operaciones de la empresa y lograr así una eficiencia superior para apoyar la estrategia de enfoque de negocio. (Nota: algunas estrategias funcionales son apoyadas por recursos únicos de la compañía que está disponible en la sección 3.3)

Eficiencia, sistemas de producción flexibles y personalización en masas.

Debido a la red de ventas para la operación de comida ambulante en movimiento se entrega principalmente por unidad de ventas y unidad suplementaria (componentes del PMCA), esas unidades están diseñadas y ensambladas por la propia empresa con todos los componentes comprados en China, el concepto del sistema de producción flexible se puede aplicar sobre la forma de poner una serie de tecnologías juntas para reducir el tiempo de preparación, tiempo de montaje, así como el tiempo de mantenimiento. Así la misma manera de la combinación de componentes debería estar de acuerdo con el uso real de las unidades en el área particular (unidades ajustadas situacionalmente) y por lo tanto, aumenta el uso de las máquinas/componentes individuales con una mejor planificación y rediseño. Por otra parte, la personalización

en masa se puede añadir para que acompañen con la idea de tecnología de fabricación flexible para la mejora de la eficiencia.

La eficiencia y economías de escala. La economía de escala es la forma más rápida de reducir el costo unitario de manera significativa ya que la producción se expande, esto hará que la empresa se beneficie en mantener los precios hacia abajo y aumentar el volumen de ventas. La inversión inicial para construir PMCA es grande, pero como el aumento en el número de unidad de venta (triciclos) y el número de ciudades de operación (cuota de mercado), el costo fijo se extendió a una manera económica. Además, el diseño de trabajo estándar puede ayudar a lograr una gran división del trabajo y especialización, por ejemplo del operador de la unidad de ventas y operador de la unidad de suplemento, que son altamente especializados y capaces de llegar a ser muy hábil en el desempeño de sus tareas. Por lo tanto, la economía de escala impulso la rentabilidad que mide el rendimiento del capital invertido, la lógica es reducir la cantidad de capital que se necesita para generar un dólar de las ventas y por lo tanto aumentar la rotación del capital.

La eficiencia y la gestión de inventario. Porque la materia prima son principalmente alimentos perecederos, y la empresa tiene un gran énfasis en "fresco" como uno de los característicos de su producto. Así para aplicar Just-In-Time inventario entre unidades de suplemento y de venta es especialmente importante para mantener la calidad como excelencia. Este problema puede resolverse fácilmente

debido a que el diseño del PMCA, el sistema de control total hace previsión de la demanda para cada zona de trabajo, utiliza el análisis en tiempo real de la demanda, la programación, la coordinación, y hacer pedidos sólo a demanda.

La eficiencia y la infraestructura. La empresa podría construir su propia granja en cada Base City (El centro regional en cada ciudad de operación) para el suministro interno de vegetales, o incluso los animales para carne. La forma de tener una granja debe ser flexible de acuerdo a la demanda de ventas regional. Por ejemplo, en base a la demanda u otras circunstancias, la finca puede ser completamente operada por nuestro personal, o parcialmente alquilada a los agricultores locales, o joint-venture con la granja local o la empresa no construyó la granja, pero negociar un contrato de exclusividad con la granja local de suministro a largo plazo con los requisitos. Sin embargo, los principios son la eficiencia, la flexibilidad, y de acuerdo con la situación real.

La eficiencia y el sistema de información. Uno de los recursos principales que apoyan este negocio es su sistema de información. Unidad de las ventas y la unidad de suplemento tienen incorporados un GPS y el transmisor de datos básicos que envían los códigos de operación predefinidos para el sistema de control total en todo un módulo especial en el clúster de servidores. Estos códigos deben ser representados en tamaños pequeños (unidad en bytes) que requiere de muy bajo costo para el envío. En el otro lado de la operación, el sistema de control total puede hacer decodificaciones

de códigos, y presentar una solicitud o datos de la operación en tiempo real en el sistema para su posterior análisis. Sin embargo, la operación global (las ventas en todas las calles y todas las ciudades) es monitoreada y controlada en cada proceso. Por lo tanto, responder con rapidez a la coordinación, constructor de la curva de aprendizaje e incluso más funciones que en su conjunto para que la empresa sepa exactamente dónde invertir y dónde guardar.

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas

El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, que a su vez dará lugar a una rentabilidad superior y crecimiento de los beneficios. La ventaja competitiva se basa en las competencias distintivas que es la fortaleza específica de la empresa, los que permitan lograr costos sustancialmente más bajos que sus competidores. Competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades.

Habría recursos tangibles e intangibles de la empresa en este plan. Un recurso tangible específico de la empresa es la plataforma PMCA, que consta de unidades de ventas y suplementos móviles con diseño especial y el sistema de información a medida. Todas las partes de la plataforma se comprarán a proveedores individuales en China y se ensamblan en Ecuador en fase de diseño de la compañía. El sistema hecho a medida será desarrollado para el control total de toda la plataforma, que incluye varios módulos complementarios, como la gestión de las operaciones en tiempo real,

gestión de inventarios Just-In-Time, el apoyo inmediato y el sistema de complemento, y la comunicación instantánea y el módulo de control global para la programación y coordinación (Anexo 6 Proceso de Operación).

Los recursos intangibles son la marca, la propiedad intelectual protegida por patentes y marcas, y las experiencias de los empleados. La marca será el recurso intangible más importante debido a la estrategia genérica de la empresa, ya que para ser un líder en costos en el sector que requiere gran énfasis en la economía de escala que particularmente en este caso es la red de ventas. La mega red de ventas (unidad móvil) crea alta presencia de marca en la sociedad, y por lo tanto el único recurso valioso que pertenecen a la empresa. Otro resultado de ser líder en costos es la experiencia de los empleados con mejoramiento continua de que el apoyo del efecto de la curva de aprendizaje. Por último, dado a que la designación de toda la red de ventas y su sistema de control hecho a la medida son desarrollados por la empresa (Autor de este plan), por lo que la propiedad intelectual protegida por patentes y marcas es otro recurso único y valioso.

Las capacidades se refieren a las habilidades de la compañía en la coordinación de todos los recursos y los puso a un uso productivo. La capacidad de la empresa es el producto de su estructura organizativa, los procesos, los sistemas de control y sistemas de contratación o subcontratación. Todos estos elementos están diseñados especialmente para la operación, logrando así ventaja de costos absolutos para la

competencia. Esa capacidad es rara y protegida contra la copia por las barreras a la imitación.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

La estructura de la organización es el diseño especial para llevar a cabo todas las estrategias que ha desarrollado en los apartados anteriores, la organización propuesta muestra a continuación.

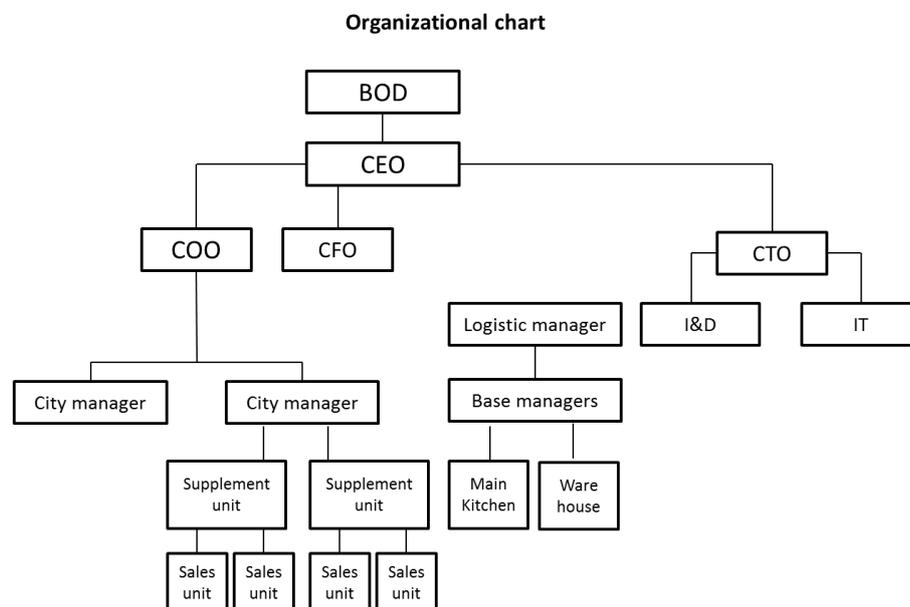


Figura 3-2. El organigrama sugiere contar con un gerente general, que es el autor del presente plan de negocios debido a su creatividad, el conocimiento en la gestión empresarial y la tecnología de información.

Capítulo 4: Plan Comercial

4.1 Introducción

Este plan de marketing ilustra nuestros segmentos de mercado y las estrategias

empleados para llegar a los consumidores y crear un flujo de ingreso sólido. Como se mencionó anteriormente, el sector de la comida ambulante está muy fragmentado que muchos vendedores pequeños están vendiendo diferentes tipos de alimentos dependiendo del flujo de tráfico de sus ubicaciones. Hay un mercado enorme con beneficio grande si nos posicionaremos el negocio de Crepes de China en el cambio de la estructura del sector a la consolidación a través de economía de escala para el absoluto bajo de costo y lograr una eficiencia superior. Por lo tanto, seríamos el líder en costos y así dominaría el mercado con el lema de "eat healthy, spend less!"

El negocio se llevará a cabo por una plataforma de venta personalizada, para cubrir la mayoría de las zonas popularizadas en las ciudades principales del país (Quito, Guayaquil y Cuenca son consideradas para poner en marcha el negocio). Basado en el resultado de la investigación en el Capítulo 2, se propone estrechar nuestro enfoque para apuntar sólo en dos segmentos al comienzo: estudiantes universitarios (444.515) y los turistas (1.272.000). Nuestro objetivo es crear un 20% cuota de mercado en el segmento de estudiantes universitarios (88.903) y 10% de turistas (127.200). Por lo tanto, generará unas ventas totales de \$ 4.746.075 en el primer año de operación.

4.2 Producto

Producto principal. El producto principal es un alimento tradicional chino llamado Crepes de China, que contiene en el interior de un pan de pita junto con

vegetales y otros. El pan de pita (Jian Bing en Chino) es un panqué fino de huevo frito parecido a una crepe, los ingredientes internos son lechuga, tomate, carne de res o pollo en opción.

La receta es bastante simple, hay dos partes: la transformación de la materia prima y la preparación del producto final. El detalle está en la tabla siguiente:

Tabla 4-1

Receta de Crepes de China

Phase	Process
Transformación de la materia prima. (En la cocina principal de la base de ciudad)	<ul style="list-style-type: none"> ● Mezcle el agua y la harina juntos sobre la base de cierta proporción ● Limpie, corte y almacene todas las verduras en un recipiente de plástico ● Agite y fría carne o pollo con soya y pimienta negro
Preparación de producto final. (Por unidad de ventas frente a los consumidores)	<ul style="list-style-type: none"> ● Haga crepes por el equipo especial (10 segundos) ● Enrósqese las verduras y las carnes con la crepe (10 segundos)

¿Por qué lanzamos Crepes de China como el producto principal? En primer lugar, es una buena opción para los vendedores ambulantes, debido a su preparación fácil y rápida. Con todos los ingredientes y el equipo listo, una unidad sólo tarda menos de 20 segundos para preparar. En segundo lugar, es una buena opción para la comida ambulante, porque crepe es suave para masticar y los ingredientes tienen buen sabor y es saludable. Por último, es una buena opción para los consumidores debido a la

preparación rápida, barata, más vitaminas y novedoso.

Negocio adicional. Debido a que el negocio en general se lleva a cabo por la plataforma de ventas, por lo que todas las unidades de venta se pueden ver como stand móvil para presentar información en la calle. Por lo tanto, hay una gran oportunidad para conducir un negocio de publicidad como fuente adicional de ingreso. En los primeros seis meses de operación, todas las unidades de ventas sólo presentarán nuestro propio anuncio como el logotipo y el lema. Una vez que la compañía haya creado la presencia de su imagen al público, entonces es el momento de iniciar el negocio de publicidad. El negocio por ejemplo:

- Mostrar pósteres 2D/3D en cada triciclo y carga diferente en función del tamaño del cartel y el lugar donde se ponga en los triciclos. Además, se puede ofrecer paquetes de publicidad exclusivos para alianzas estratégicas.

- Distribuir folletos y carga en base a la tasa de la ubicación y la cantidad de folletos.

Además, la empresa también puede proporcionar los impermeables disponibles para los consumidores como regalo, con el logotipo de nosotros y el logotipo del cliente de publicidad impreso en ella. Con el propósito de ampliar la cobertura de presencia en el día de la lluvia, ya que llueve casi todos los días en la temporada de invierno.

4.3 Precio

Como estrategia genérica de la empresa es el liderazgo en costos, por lo que nos centramos en ofrecer los precios más bajos en el mercado. De acuerdo con la investigación en el Capítulo 2, el precio más bajo en el mercado es de \$ 2,5 y esto también es el precio óptimo que los consumidores están dispuestos a pagar. Por lo tanto, hemos creado nuestro precio a \$ 2,5 por cada pedido. En relación con la estrategia de precios bajos, también ofrecemos la promoción especial que está disponible en el siguiente.

4.4 Promoción

Enfoque. Debido a la plataforma de ventas de la compañía es el mejor portador o medio para entregar nuestra imagen al público, por lo que no estamos buscando otros medios publicitarios. En los primeros seis meses de operación, todos los triciclos serían como "vehículos de Publicidad", con nuestro logo y lema impreso, y que operará en la calle para crear la mayor presencia de la imagen de la empresa al público, por lo tanto, haremos la publicidad nosotros mismos.

Marketing plan copy. Lo que ofrecemos al público es el concepto de la comida china tradicional que contiene menos grasa, más vitamina, delicioso, novedoso y con precio bajo. Convencer a las mujeres entre 18 a 35 años que Crepes de China les dará suficiente vitaminas sin grasa saturada, lo que ayudará a mantener el cuerpo delgado, sexy y atractiva para los hombres. Convencer a los hombres entre los 18 a 35 años

comer sano y novedoso. Convencer a los turistas que coman a gusto alimentos limpios y bien preparados. Sobre todo, convencer a los consumidores del bajo costo.

Esa información será entregada por carteles impresos, folletos y vallas publicitarias electrónicas. Al lado de nuestros triciclos para distribuir los folletos, también pondremos unas cajas de folletos en otros restaurantes, hoteles, agencias de viajes y los aeropuertos. Las vallas publicitarias electrónicas se centrarán sólo en el aeropuerto para entregar nuestra información a los turistas debido a su costo alto.

Reconocimiento de la marca. Con el fin de crear la presencia de la marca, diseñaremos uniforme estándar para todos los empleados y la decoración estándar para todos los triciclos.

Los programas incentivos de promoción. Al lado de publicidad, es esencial para encontrar una forma de que el mercado acepte nuestro producto en la fase de introducción. Por lo tanto, habrá programas de promoción que deberán estar en su lugar:

- Combo: cada crepe vendrá con un vaso de Coca Cola como un combo clásico. En alguna ocasión especial, nos gustaría añadir otros aperitivos chinos tradicionales como rollitos de primavera, albóndigas u otros aperitivos tradicionales que aún no han sido introducidos en el Ecuador.
- Compre uno y llévese otro gratis: Se hará este programa para animar a la gente a comprar, probar, y aceptar crepes de china como una de sus opciones de comida rápida. Se llevará a cabo la primera semana de operación, y todas las fiestas

nacionales de los primeros seis meses de operación.

- La compra de diez conseguirá uno libre: con este programa, los consumidores utilizarán una tarjeta de papel para contar su compra, el undécimo será gratis y reemplazará con una nueva tarjeta. Este programa comenzará a partir de los tres meses de funcionamiento con el propósito de traer beneficios a los consumidores frecuentes.

4.5 Plaza

Como el alma del negocio comida ambulante, nuestros productos serán distribuidos directamente a los consumidores finales por cada unidad de venta. Cada mañana, se prepararán toda la materia prima en la cocina principal de la base de la ciudad / almacén (Por ejemplo el área de valle de los Chillos en Quito que tiene menos costo de espacio y cerca al centro histórico y las universidades.), y luego serán cargados en camión. El camión será el medio de transporte principal para entregar los materiales procesados y los triciclos juntos a las zonas de destino. Una vez llegado, los triciclos irán individualmente a servir a los consumidores en su área. La unidad de venta es la unidad principal para la preparación y venta del producto final directamente a los consumidores en el orden. La unidad suplementaria entregará los materiales procesados activamente a la unidad de venta bajo pedido. Los empleados usarán el mismo uniforme y entrenado con los procedimientos estándares para la preparación de la comida y el servicio a los consumidores. En la noche, los camiones recogerán todas las unidades y regresarán a la base de la ciudad.

La cuestión clave para la compañía es seleccionar adónde enviaremos nuestras unidades de venta. Básicamente, nos centraremos en las universidades, zonas turísticas, centros urbanos, y los centros comerciales. En ocasión en eventos especiales o en algunas actividades sociales, también enviaremos unas unidades en consecuencia. Sin embargo, se basará en la demanda o predicción a partir de los datos históricos de ventas. La inicial del negocio será en Quito, Guayaquil y Cuenca. Por ejemplo, en Quito, podríamos enviar unidades para cubrir sitios como USFQ, aeropuerto, Quicentro, Estadio Olímpico, etc. Se tardará 1 hora aproximadamente para entregar todos los triciclos a los sitios en nuestros camiones (Anexo 6 Proceso de Operación). En la ciudad de Guayaquil, al lado de los aeropuertos y estación de buses, hay oportunidad de negocio en muchos lugares como áreas de Malecón Simón Bolívar, Las Peñas, Cerro Santa Ana y Cementerio General. Además, vendremos crepes de china en áreas con la misma idea para la ciudad de Cuenca.

Capítulo 5: Plan de Operaciones

5.1 Revisión de la estrategia de Operation

Estrategia genérica y la estrategia de las operaciones. La estrategia genérica de este negocio es el liderazgo en costos, por lo tanto, la estrategia de operación es especialmente importante para asegurar que el negocio está funcionando con el costo más bajo posible. El modelo de matriz proceso-producto (Hayes and Wheelwright, 1979) nos ayudará a entender el proceso de diseño de la estructura y el ciclo de vida del proceso en la elección entre las distintas opciones de fabricación y comercialización.

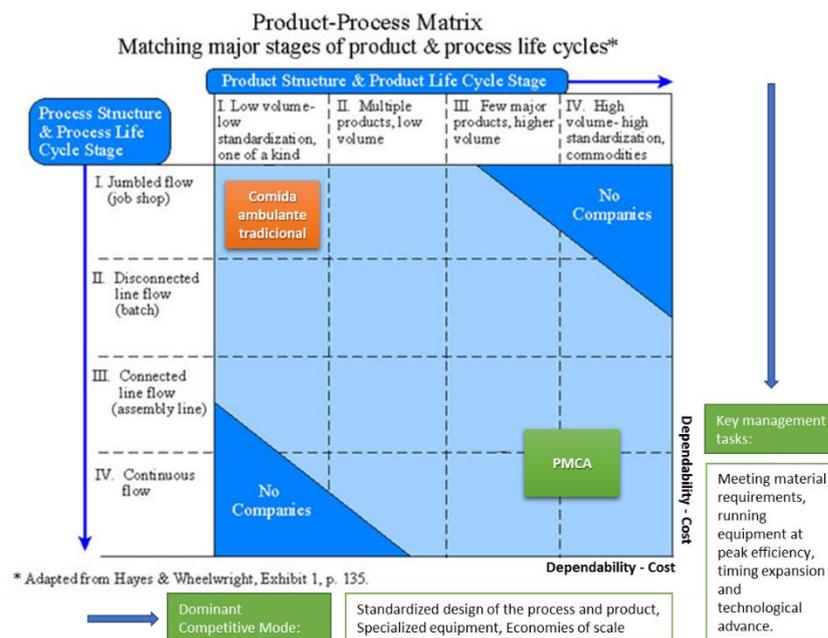


Figura 5-1. El modelo de matriz proceso-producto (Hayes and Wheelwright, 1979)

Por un lado, el modo dominante competitivo se centra en la construcción de las economías de escala, que contiene la estandarización del diseño del proceso y del

producto, así como equipos especializados. Por otro lado, las tareas de gestión de claves se incluyen como mantener los materiales calificados, equipo funcionando al máximo rendimiento, tiempo de expansión y hacer hincapié en la mejora de la tecnología.

Funcionamiento y ventaja competitiva. Recordemos que el análisis de la estrategia, el punto principal de este negocio para ir al éxito es reducir costos y generar altas ventas en toda la plataforma móvil de comida ambulante (PMCA). La eficiencia será entregada en todos los sistemas flexibles de fabricación y personalización de masas, las economías de escala, gestión de inventario, la infraestructura y el sistema de información. Valiosos recursos se pueden coordinar en consecuencia y por lo tanto, para construir una ventaja competitiva distintiva. (Los detalles se encuentran en el Capítulo 3)

5.2 Plantas de fabricación y Logística

Toda la operación del negocio se basa en la infraestructura física y el sistema de información. La infraestructura física incluye tres partes: la base de la ciudad, flota del transporte, y las unidades individuales.

Base de la ciudad (Operación). Base de la Ciudad es el lugar principal para la empresa en cada ciudad, que contiene la sala de control, cocina, almacén y estacionamiento.

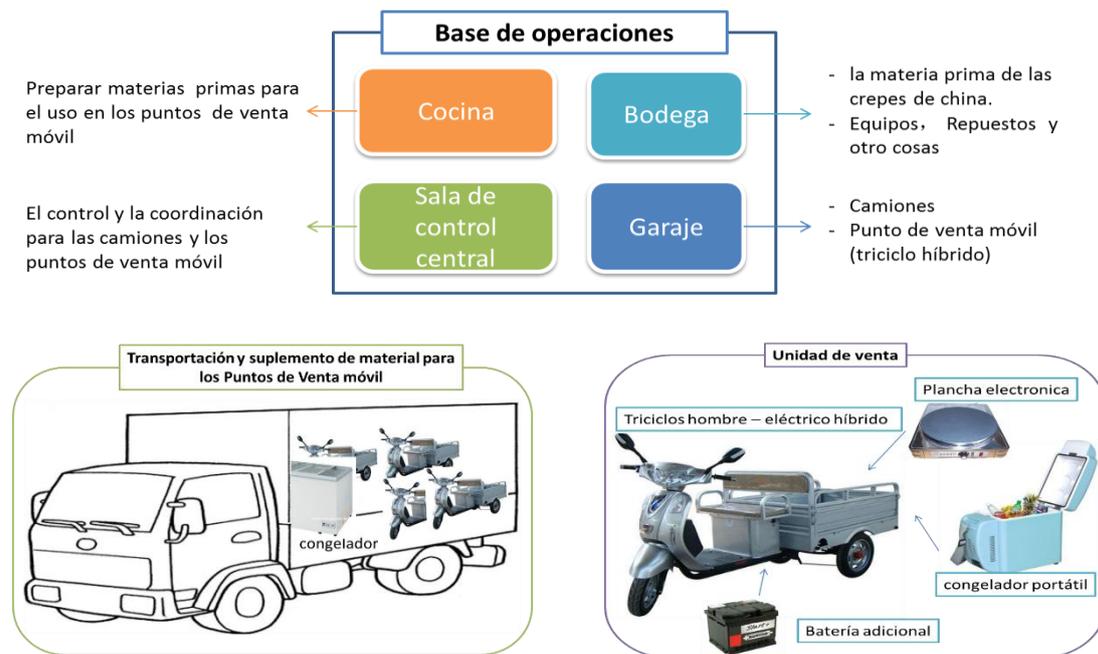


Figura 5-2. Demostración para la base de la ciudad, la flota de transporte y la unidad individual.

Flota de transporte. Flota de transporte es el departamento en función de transporte de todas las unidades individuales entre la base de la ciudad a cada área de operación, tales como el centro de la ciudad y las universidades. La flota está compuesta por dos o tres camiones pesados.

Unidad individual. Hay dos tipos de unidad individual, uno es la unidad de venta, que lleva todo el equipo de cocina especializada y el almacenamiento de materiales, preparación y venta de Crepes de China en la calle. Otra unidad es la unidad suplementaria, que sólo contiene los materiales y la entrega de los materiales a cada unidad de venta bajo pedido.

Asignación de Equipo. En la puesta en marcha, sólo se centran en el mercado de

Quito. La flota de transporte está compuesta por dos camiones pesados, cada camión entregará 12 triciclos, ellos son: 11 unidades de venta y 1 unidad suplementaria.

El sistema de información. El sistema de información se estructura en dos partes: la central de control que se encuentra en la sala de control de la base de la ciudad, y los dispositivos de terminal que se realiza por cada unidad individual. Todos los datos serán tratados por un conjunto de clúster de servidores, que incluye los siguientes módulos: gestión de las operaciones en tiempo real, gestión de inventarios justo a tiempo, el apoyo inmediato y el sistema de complemento, la comunicación instantánea y control global (programación y coordinación).

5.3 Manejo de flujos de producción e inventarios

El proceso de la operación

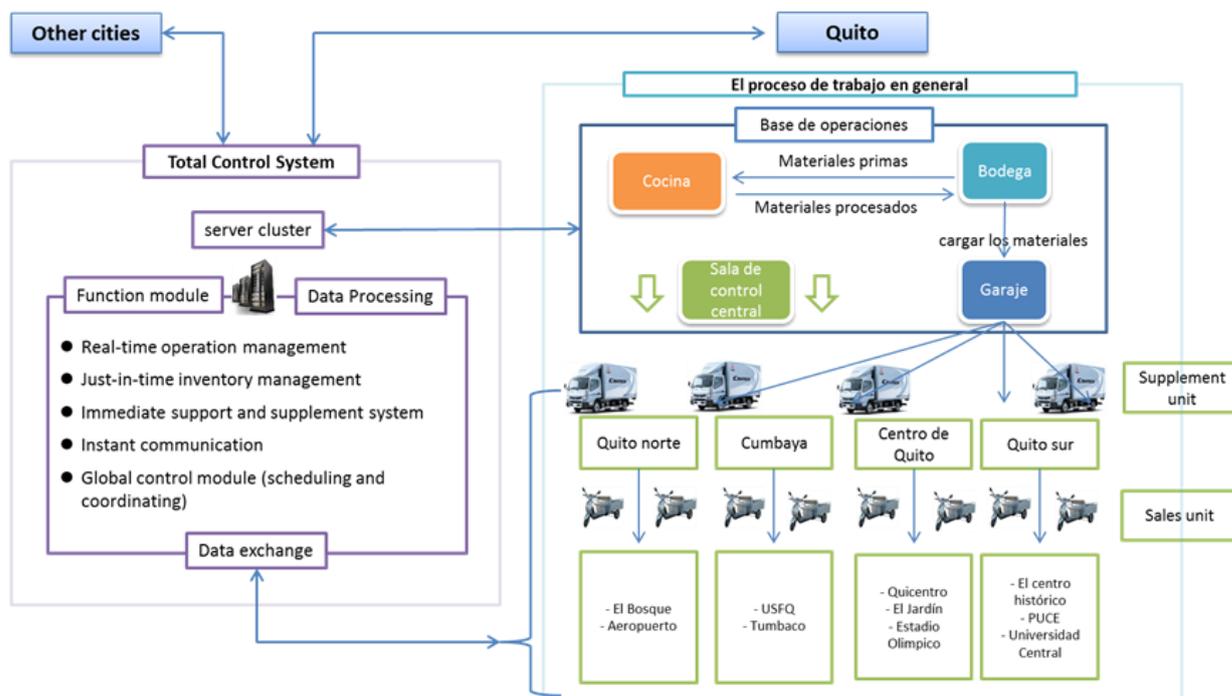


Figura 5-3. Demostración para el proceso de la operación

La imagen de arriba muestra todo el proceso de la operación. Cada mañana, se prepararán todas las materias primas en la cocina principal de la base de la ciudad / almacén (Por ejemplo el área de valle de los Chillos en Quito que tiene menos costo de espacio y cerca al centro histórico y las universidades.), y luego cargados por camión. El camión es el medio de transporte principal para entregar los materiales procesados y los triciclos juntos a las zonas de destino. Una vez llegado, los triciclos irán individualmente a servir a los consumidores en su área. Unidad de venta es la unidad principal para la preparación y venta del producto final directamente a los consumidores en el orden. Unidad Suplemento entregará materiales procesados activamente a Unidad de venta bajo pedido. Los empleados usarán el mismo uniforme y serán entrenados con los procedimientos estándar para la preparación de comida y servicio a los consumidores. En la noche, los camiones recogerán todas las unidades y regresarán a la base de la ciudad.

Capítulo 6: Plan Financiero

6.1 Supuestos Generales

Suponga que el negocio propuesto se llevará a cabo por tres propietarios con una inversión directa en efectivo, además de un préstamo para iniciar el negocio. Hay cuatro etapas en el desarrollo del negocio se supone:

- Primera etapa, puesta en marcha que incluye la importación y montaje de equipos, la creación del centro de operación y todos los demás preparativos (antes de la operación).
- Segunda etapa, la introductoria que incluye todas las actividades de operación y de prueba y las interacciones con los consumidores en el mercado (los dos primeros años).
- Tercera etapa, una vez que el negocio está posicionado en el mercado, el objetivo es incrementar las ventas mediante la obtención de un mayor mercado (tercer y cuarto año).
- Finalmente, la última etapa es la expansión del negocio a otros países con el modelo de negocio óptimo (después del quinto año). Sin embargo, este plan se centrará en la puesta en marcha del negocio y la expansión del mercado interno.

Creación del modelo financiero. Recordando que el supuesto general, en el quinto año es el tiempo para prepararse para la globalización. Por lo tanto, en el tiempo de duración del proyecto que se ha establecido por cinco años, es con el fin de predecir el desempeño financiero del proyecto en el mercado interno. Esto es importante porque es el fundamento y la condición previa para que la empresa entre a la globalización en el

futuro. Este plan financiero incluye la planificación de inicio, previsiones detalladas para los 12 primeros meses y luego cuatro años más de proyecciones con diferentes tasas de crecimiento, aplicando tanto para los ingresos como para los egresos, así como para tres escenarios. Este proyecto está previsto para el funcionamiento indefinido debido a su determinación de modelo de negocio, en otras palabras, si el negocio funciona bien, el modelo de negocio podría ser duplicado para la expansión a otras ciudades o países. Los equipos principales (Triciclos) serán reemplazados cuando lleguen al término de su vida útil.

Puesta en marcha del negocio. Para iniciar el negocio, los principales equipos, herramientas y partes serán importados de China directamente y montados en Ecuador. Se reduce la inversión de capital de inmediato y por otro lado la construcción de un activo estratégico que no se pueden copiar en este nivel de inversión. (Anexo - Importaciones).

Junto con otras inversiones y los gastos iniciales, el inventario inicial de \$20,000 y un flujo de caja de \$3,918.71 estarán disponibles para iniciar el primer mes de operación. (Anexo 8.1 Costo de inicio).

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La inversión total para la puesta en marcha se proyecta por \$250.000, que incluye la compra de los equipos y la inversión en inventarios, también una cierta cantidad de efectivo disponible para iniciar la operación. La inversión directa de efectivo se

proyecta por \$230,000 para los tres inversionistas: hay \$90,000 del inversionista mayor y \$70,000 por cada uno de los otros. La empresa tiene que hacer un préstamo por \$20,000 para una amortización de cinco años, el cual cubre el 9% de la inversión total. (Anexo 8.7 Préstamo)

6.3 Estados Financieros Proyectados

Estado de Resultados Proyectados. Las ventas se proyectan en función de la investigación cualitativa y los datos secundarios en determinación del precio, del tamaño del mercado y de la cuota del mercado. Recordando la investigación de mercado mencionado en el Capítulo 2, para segmentos de estudiantes universitarios y turistas, se supone que la empresa cubre el 14% de cuota del mercado. La demanda total esperada se estima en 2,027,810 unidades (1,493,570 del segmento de estudiantes universitarios más 534,240 del segmento de turistas), con un precio unitario de \$ 2,5 por cada pedido, la venta estimada en dólares por año sería \$5,069,526 (Detalle que está disponible en el Capítulo 2). Con esta estimación, se supone que ponemos 55 unidades de venta en total de la operación, (22 unidades de venta en Quito, 22 en Guayaquil y 11 en Cuenca) 365 días de operación al año, \$2.5 por unidad. Las ventas diarias saldrían por 102 órdenes. $(5,069,526/55/360/2.5)$ Sin embargo, suponemos 100 pedidos diarios para los cálculos siguientes.

Con el fin de hacer el proyecto más preciso se recomienda que se traten los primeros siete meses de operación como el inicio de la etapa de introducción, o la

entrada al mercado. Esta estimación reducirá las ventas pronosticadas al 10% del pronóstico promedio en el primer mes, y luego aumenta por 10% cada vez hasta el décimo mes de alcanzar el 100%, que es de 100 pedidos por día y por unidad de venta. De esta manera, las ventas del primer año se preverá que serán de 1,237,500 unidades. Suponiendo que la empresa obtenga su gran expansión en los negocios su marca será bien reconocida en el mercado, habiendo aumentado en un 10% y 20% de incremento en las ventas para la operación del segundo y del tercer año. Por último, una vez que el negocio alcance su posición en el mercado, esperado para el final del tercer año, se reducirá la tasa de crecimiento hasta un 10% en el cuarto año y 5% en el quinto año. Por otro lado, debido a la naturaleza del negocio que los ingresos se recogen por cada unidad vendida, por lo tanto, usamos el costo por órdenes como la forma más simple y precisa para la estimación. La tasa de costo de ventas del 60% del precio de la unidad se ajusta para incluir todos los costos variables. Por otra parte, los gastos operativos también deben aumentar a una tasa diferente, ya que el negocio crecerá. (Anexo 8.2 y 8.3 Estado de Resultados Proyectado para 12 meses y 5 años. Caso normal)

Análisis del punto de equilibrio

Tabla 6-1

Punto de Equilibrio - Enfoque del Margen de Contribución

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos Totales	\$213,996.18	\$219,099.93	\$224,442.36	\$223,800.50	\$229,477.89
Precio unitario	\$2.50	\$2.50	\$2.50	\$2.50	\$2.50
Costos variables por unidad	\$1.99	\$1.98	\$1.93	\$1.93	\$1.94
Margen de Contribución por Unidad	\$0.51	\$0.52	\$0.57	\$0.57	\$0.56
Punto de Equilibrio por unidad	420,550	423,262	396,709	390,213	408,889
Punto de Equilibrio por dolares	\$1,051,374.75	\$1,058,154.64	\$991,772.94	\$975,532.01	\$1,022,222.81
<i>Ventas proyectados por unidad</i>	<i>1,237,500</i>	<i>1,361,250</i>	<i>1,633,500</i>	<i>1,796,850</i>	<i>1,886,693</i>
Ventas proyectados/punto de equilibrio	3	3	4	5	5

En la tabla 6-1, las ventas proyectadas por unidad son de tres veces más que el punto de equilibrio para los dos primeros años y todavía aumentando en los años siguientes. Para el análisis de la causa de ese bajo nivel de punto de equilibrio. En primer lugar, el costo variable alcanza un nivel razonable, porque no se podría aumentar ya que reducirá la ganancia neta de inmediato. Por lo tanto, la única condición es porque está por debajo del costo fijo total. Esto es razonable, también, porque la capacidad básica de la empresa es llevar a cabo un gran volumen de ventas a menor porción del costo fijo, esto está apoyado por nuestro plan estratégico (detalle en el Capítulo 3). Por lo tanto, para decidir un nivel razonable de la producción, es necesario realizar un análisis de sensibilidad que nos da un rango de nivel de producción bajo forma rentable.

Análisis de sensibilidad. En la tabla 6-2, el volumen de ventas en color AMARILLO indica el nivel más bajo de las ventas con ganancia y el color VERDE indica el volumen de ventas previsto por el estado de resultados proyectados. Dado que estas predicciones no están lejos del nivel aceptable, se recomienda no ajustar la predicción de las ventas.

Tabla 6-2

Análisis de sensibilidad - MS Excel's Table Function

Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ventas	Uti. neta	Ventas	Uti. neta	Ventas	Uti. neta	Ventas	Uti. neta	Ventas	Uti. neta
	415,704		485,546		699,727		806,755		829,377
700,000	(928,046)	700,000	(1,167,579)	700,000	(1,634,023)	700,000	(1,935,370)	700,000	(2,137,354)
800,000	(678,046)	800,000	(917,579)	800,000	(1,384,023)	800,000	(1,685,370)	800,000	(1,887,354)
900,000	(428,046)	900,000	(667,579)	900,000	(1,134,023)	900,000	(1,435,370)	900,000	(1,637,354)
1,000,000	(178,046)	1,000,000	(417,579)	1,000,000	(884,023)	1,000,000	(1,185,370)	1,000,000	(1,387,354)
1,100,000	71,954	1,100,000	(167,579)	1,100,000	(634,023)	1,100,000	(935,370)	1,100,000	(1,137,354)
1,237,500	415,704	1,200,000	82,421	1,200,000	(384,023)	1,200,000	(685,370)	1,200,000	(887,354)
1,300,000	571,954	1,361,250	485,546	1,361,250	19,102	1,361,250	(282,245)	1,361,250	(484,229)
1,400,000	821,954	1,400,000	582,421	1,400,000	115,977	1,400,000	(185,370)	1,400,000	(387,354)
1,500,000	1,071,954	1,500,000	832,421	1,500,000	365,977	1,500,000	64,630	1,500,000	(137,354)
1,600,000	1,321,954	1,600,000	1,082,421	1,633,500	699,727	1,600,000	314,630	1,633,500	196,396
1,700,000	1,571,954	1,700,000	1,332,421	1,700,000	865,977	1,796,850	806,755	1,700,000	362,646
1,800,000	1,821,954	1,800,000	1,582,421	1,800,000	1,115,977	1,800,000	814,630	1,886,693	829,377
1,900,000	2,071,954	1,900,000	1,832,421	1,900,000	1,365,977	1,900,000	1,064,630	1,900,000	862,646
2,000,000	2,321,954	2,000,000	2,082,421	2,000,000	1,615,977	2,000,000	1,314,630	2,000,000	1,112,646

6.4 Flujo de Efectivo Proyectado

Flujo de Caja. El flujo de caja utiliza los ingresos netos ajustados (ANI), el cual presenta claramente los posibles cambios en las cuentas de depreciación, inventario, gastos pagados por anticipado, cuentas por pagar y por cobrar serán basados en la utilidad neta. Además, el pago de dividendos en efectivo y préstamos están tomando en cuenta para ajustar las actividades financieras de predecir el flujo del efectivo neto. El saldo inicial en el primer año será \$3,918.71, y el saldo final en el quinto año será \$ 995,394.78 (Anexo 8.4 Flujo de Caja).

La siguiente figura muestra los cambios de aumento neto del flujo de caja. Nos damos cuenta de que hay un gran aumento en el final del segundo año, con una tasa de crecimiento por 132,29%, esto está causado por la realización de la etapa de introducción del negocio. El incremento del flujo de efectivo neto, será cada vez menor

a partir del tercer año, y se debe a que la empresa ya alcanzó el pico de la cuota de mercado y no tienen más espacio para desarrollo en el mercado nacional.

Figura 6-1 Aumento neto del efectivo



El TIR y el VAN. Para evaluar el proyecto, hemos utilizado El valor actual neto (VAN) de la inversión se espera por \$1,051,833.78 con una tasa interna de retorno (TIR) del 65% en la evaluación de la inversión durante un período de cinco años. CAPM ha utilizado como la tasa de descuento a los flujos de efectivo, de esta manera, los inversionistas tendrían una retroalimentación sobre el valor tiempo del dinero y su riesgo, lo que representa la tasa libre de riesgo, así como la prima de riesgo para la evaluación profunda. (Demostrado en la siguiente figura)

Tabla 6-3

Flujo de caja/VAN/TIR comprimido

Flujo de Caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	3,918.71	85,323.30	264,640.51	492,925.84	758,855.57
Saldo final	77,575.45	248,671.25	468,212.33	724,820.52	995,394.78
Aumento neto del efectivo	73,656.74	171,095.80	219,541.08	256,608.19	270,574.26
Tasa de crecimiento		132.29%	28.31%	16.88%	5.44%
La tasa de descuento	18.89%	18.89%	18.89%	18.89%	18.89%
Flujo de Caja Descontado por CAMP	-250,000.00	65,252.52	175,942.78	278,651.67	362,845.91
VAN	1,051,833.78				
TIR	65%				

(Detalle se encuentra en Anexo 8.4 Flujo de caja)

Análisis de escenarios. Con la dirección principal del desarrollo de negocios, mientras que los gastos operativos estarán cambiando constantemente, la variable clave en el apalancamiento de los resultados de la previsión financiera es sobre el número de unidades que podría ser vendido (para reducir el costo fijo total). Por lo tanto, los cambios en la tasa de crecimiento anual de las ventas podrían presentar los diferentes escenarios en consecuencia. Suponiendo que hay tres escenarios posibles:

- Pesimista, este caso ocurriría cuando el mercado tendrá una respuesta débil o un tiempo largo de aceptación de las Crepes de China como una opción de comida rápida.

La compañía tomaría hasta tres años para llegar a su cuota de mercado esperada.

(Anexo 8.14 Estado de resultados proyectado (5 Años) Pesimista)

- Normal, este caso supondría la respuesta positiva del mercado a la empresa. Sería un buen crecimiento en el segundo año y un fuerte crecimiento en el tercer año. (Anexo 8.3

Estado de resultados proyectado (5 Años) Normal)

- Optimista, este caso ocurriría cuando la empresa tendrá una gran expansión desde el segundo año y se ralentizará en el quinto año. (Anexo 8.13 Estado de resultados

proyectado (5 Años) Optimista)

Sin embargo, este plan financiero se calcula principalmente basándose en el caso normal con los respectivos detalles.

Las figuras siguientes demuestran la relación entre la venta y el rendimiento financiero bajo cada escenario. Obviamente, la tasa interna de retorno (TIR) aumenta cuando el aumento del volumen de las ventas. Así como el valor actual neto de la inversión. Esto es causado por la reducción del costo fijo. (Anexo 8.12 Análisis de Escenarios)

Tabla 6-4

Las tasas de crecimiento en ventas bajo los escenarios

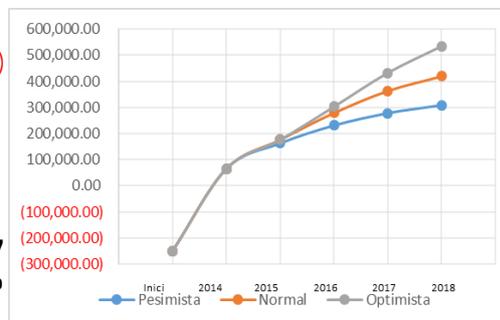
Tasa de crecimiento en ventas	2015		2016		2017		2018	
	Crepes	Publicidad	Crepes	Publicidad	Crepes	Publicidad	Crepes	Publicidad
Pesimista	5%	5%	10%	10%	5%	5%	5%	5%
Normal	10%	10%	20%	20%	10%	10%	5%	5%
Optimista	10%	10%	30%	30%	20%	20%	10%	10%

Tabla 6-5

Análisis de Escenarios con Flujo de Caja 5 Años

	Pesimista	Normal	Optimista
Inversión	(250,000.00)	(250,000.00)	(250,000.00)
Año1 (2014)	65,252.52	65,252.52	65,252.52
Año2 (2015)	162,777.39	175,942.78	175,942.78
Año3 (2016)	231,033.22	278,651.67	303,014.60
Año4 (2017)	278,219.73	362,845.91	432,521.61
Año5 (2018)	308,591.44	419,140.91	534,632.45
NPV	\$795,874.29	\$1,051,833.78	\$1,261,363.97
IRR	56%	65%	70%

(Flujo de Caja Descontado por CAMP)



6.5 Balance General Proyectado

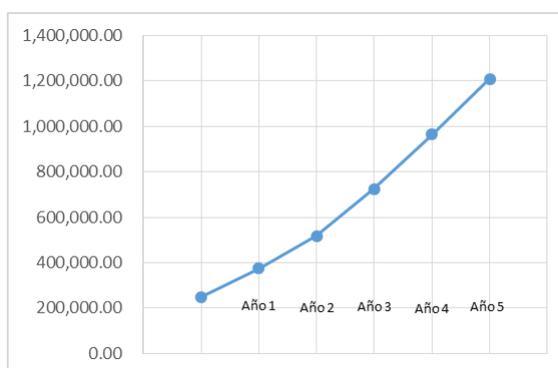
Siguiendo en la predicción, aunque el crecimiento en las ventas y el flujo de efectivo se reducirán a partir del tercer año de operación, pero el valor total de los activos está creciendo continuamente por una pendiente constante. La figura 6-6 muestra un incremento ascendente del valor de los activos, este fenómeno está causado principalmente por la pequeña parte de la inversión de capital, pero con un mayor flujo de ingresos netos. Esto se refleja también en el análisis del punto de equilibrio que el costo fijo relativamente bajo que cuenta con un margen de ganancia alto.

Tabla 6-6

Balance General comprimido

Activo	Initial balance	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total activos corrientes	52,905.70	217,981.70	402,118.13	650,348.58	924,170.39	1,204,212.15
Equipos y Vehiculos Netos	197,094.30	156,180.12	115,265.94	74,351.76	39,677.58	5,198.40
Activo Total	250,000.00	374,161.82	517,384.07	724,700.34	963,847.97	1,209,410.55
Pasivo Total	20,000.00	18,550.68	15,119.10	11,329.17	7,143.52	2,520.88
Patrimonio Total	230,000.00	355,611.15	502,264.97	713,371.16	956,704.45	1,206,889.67
Total pasivo y patrimonio	250,000.00	374,161.82	517,384.07	724,700.34	963,847.97	1,209,410.55

Figura: 6-2 El crecimiento del valor total de activo



Tratamientos para cada cuenta en el balance general.

Depreciación. Los vehículos, equipos electrónicos y los ordenadores y sistemas se amortizan en base a la ley ecuatoriana (2013, Depreciación Acelerada de Activos Fijos). (Anexo 8.6 Depreciación)

Inventario. El método de valuación de inventarios se elige por Primero entrado, primero salido (PEPS), ya que nuestro stock son principalmente materiales perecederos como la carne y las verduras, y debe ser tratado como el primero comprado y primero vendido.

El inventario inicial será \$ 20,000 que comprará en la etapa inicial para iniciar el negocio, los inventarios adicionales se comprarán basado en la predicción de las ventas (efectos estacional, clima y ocasional) y pronóstico de la demanda (patrón histórico de ventas). Debido a la naturaleza del negocio que la venta de alimentos sanos y frescos, las materias primas como la carne y vegetales se comprarán cuatro veces por semana, lo que significa no más de dos días de almacenamiento. Además, otros materiales tales como aceite de cocina, las especias y la harina de trigo se comprarán mensualmente. Sin embargo, el nivel mínimo de inventario por mes sería 50% de las ventas mensuales promedio del año. En esta política, la empresa podría almacenar tanto material suficiente para la operación y también mantener un costo de inventario bajo. (Anexo 8.9 Otras Cuentas)

Cuentas por cobrar. Debido a que el negocio de Crepes de China sólo tendrá lugar

con transacciones en efectivo en cada orden vendida, por lo tanto, sólo ponemos los ingresos de negocio de la publicidad en la cuenta por cobrar, ya que cobrarán la mitad del precio total como pago inicial al comienzo y luego recogerán lo demás en 6 meses tarde. (Anexo 8.9 Otras Cuentas)

Cuentas por pagar. Servicios de telecomunicaciones y todos los gastos de servicios básicos se pagarán en el comienzo del próximo periodo (un mes después), por lo que estarán cantidad de gastos que se tratarán como cuenta por pagar. (Anexo-Plan Financiero-Otras Cuentas)

Gastos pagados por anticipado. Todos los gastos iniciales se tratarán como pagos anticipados en la etapa inicial del negocio, y se aclararán tarde durante la etapa de operación. (Anexo-Plan Financiero-Otras Cuentas)

Depósito de garantía. La empresa hará depósito de garantía (2 meses de Alquiler) en la delantera con el fin de firmar los contratos para el alquiler de locales de operación (base de la ciudad). Esta cantidad de dinero se considera como activo circulante debido a que podría ser devuelto al final del contrato de arrendamiento. (Anexo-Plan Financiero-Otras Cuentas)

Política de pago dividendos y de retención de utilidades. Con el fin de atraer la inversión, tres inversionistas pueden establecer un acuerdo sobre la política de pago de dividendos en el principio, lo que es obtener una cierta proporción de recuperación sobre el beneficio neto en el final de cada año. Si el negocio se iría bien, supongamos

que el 50% de la ganancia neta se pagaría a tres dueños en base a la proporción de sus inversiones iniciales, y la otra mitad excedente irá directamente a la cuenta retención de utilidades y estará listo para inversiones futuras o compras de inventario para el próximo año. (Anexo-Plan Financiero-Otras Cuentas)

6.6 Conclusión

En conclusión, con el plan financiero predigo el desempeño financiero y la situación posible que desde el inicio del negocio hasta al momento antes de la globalización, que sería aproximadamente al final del quinto año. Hay tres escenarios que demostraron la capacidad de recuperación de la inversión del proyecto en consecuencia. En el caso normal, las ventas y flujo de caja neto irán a ralentizar poco a poco a partir del tercer año de la operación, ya que el negocio podría alcanzar el estatus de dominación en la industria. Con la ventaja de los costos fijos bajos, el negocio podría generar un crecimiento sostenido de sus activos. Sobre todo, la inversión inicial requerida es de \$250.000 y será pagado en tres años, con un VAN de un millón y TIR del 65%. Al final del quinto año, el activo total sería de \$ 1 millón.

Anexo 1. La capacidad de consumo de los ecuatorianos

El PIB de Ecuador ha aumentado rápidamente desde la crisis económica mundial del 2009. La tasa anual de crecimiento del PIB en 2011 ha llegado a un 8%, que es más del doble de la tasa de crecimiento de 2010. La tasa de crecimiento en el sector de Alojamiento y Servicios de Comida ha aumentado muy rápidamente con una tasa del 13,4% en 2011 (2 veces en 2010 y tres veces en 2009).

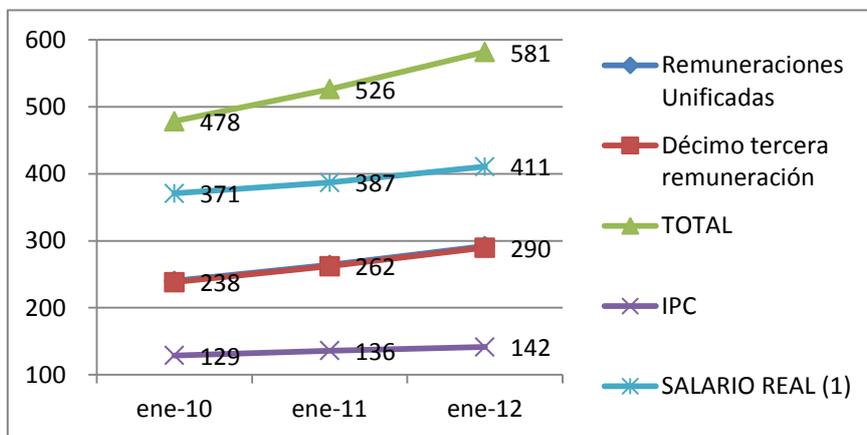
PRODUCTO INTERNO BRUTO Y EL SECTOR ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA

Período	Alojamiento y servicios de comida	PIB	Tasa de PIB
MILES DE DÓLARES			
2009	1,060,615	61,550,427	1.72%
2010	1,189,276	67,856,493	1.75%
2011	1,407,455	78,188,929	1.80%
MILES DE DÓLARES DE 2007			
2009	958,983	54,810,085	1.75%
2010	1,022,851	56,602,576	1.81%
2011	1,159,780	61,121,469	1.90%
TASAS DE VARIACIÓN ANUAL			
2009	5.3	1.0	
2010	6.7	3.3	
2011	13.4	8.0	

El nivel de ingresos de los ecuatorianos en el sector privado ha aumentado continuamente durante los últimos tres años, pasando de 478 en diciembre de 2010 a \$ 581 en diciembre de 2012 con una tasa de crecimiento del 21,6%.

SALARIO UNIFICADO Y COMPONENTES SALARIALES

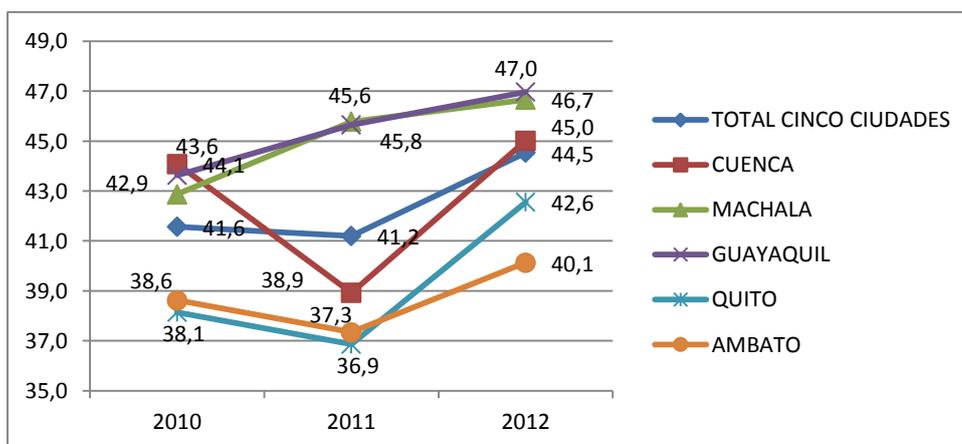
Percibidas por un trabajador del Sector Privado
En dólares



FUENTE: Banco Central del Ecuador, IEM4.2.2

Como resultado del rápido crecimiento de la economía y el nivel de aumento de los ingresos, el poder adquisitivo de los ecuatorianos ha aumentado en los últimos tres años. Esto se confirma también por el índice de confianza del consumidor. El CCI ha aumentado en las cinco principales ciudades de Ecuador con diferentes niveles.

INDICES DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR 5 CIUDADES



FUENTE: Banco Central del Ecuador (BCE)

Anexo 2. El modelo de las cinco fuerzas de Porter

El riesgo de la entrada de competidores potenciales

Las economías de escala. La industria de comida ambulante está compuesta por muchos vendedores individuales, fragmentando mucho a la industria. Los vendedores independientes tienen una estructura de costos flexibles debido a la pequeña escala de producción, Por lo tanto, no hay ninguna ventaja proveniente de potenciales economías de escala para los participantes del sector, y el riesgo de entrada de competidores potenciales es alto.

Reglamentos del Gobierno. Los reglamentos de comidas ambulantes son establecidos por los municipios y departamentos gubernamentales relacionados. Para poder operarlo legalmente, los vendedores de la calle de Quito tienen que aplicar el LUAE (licencia Metropolitana Única Para El Ejercicio de Actividades Económicas) y renovarlo anualmente. (Municipio de Quito, 2010). La LUAE integra las siguientes autorizaciones administrativas que son concedidas por los diferentes órganos municipales: uso y ocupación del suelo, sanidad, prevención de Incendios, publicidad exterior, ambiental y turismo. Otros permisos son: Permiso Medioambiental otorgada por la Dirección de Medio Ambiente del Municipio, Permiso de Salud otorgado por el Ministerio de Salud Pública y Permiso de Bomberos otorgado por el Cuerpo de Bomberos. Estos permisos, sin embargos, no son observados por la mayoría de competidores en el sector debido a la laxitud de los controles.

Como consecuencia del análisis previo, la amenaza de ingresos de nuevos competidores en el sector es alta y, la rentabilidad esperada en el sector de elaboración de comida ambulante no superará el costo de oportunidad del capital.

La rivalidad entre las empresas establecidas

La estructura competitiva de la industria. La industria de la comida ambulante está muy fragmentada, ya que consiste en un gran número de operadores pequeños e independientes, ninguno de los cuales está en una posición para determinar el precio de la industria. Todos los vendedores venden productos idénticos u “homogéneos” a un precio muy conocido con la tecnología de la producción similar. El continuo ingreso de nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada, sumado a la dificultad para diferenciar la oferta, genera ciclos de “boom-and-bust”, que incide negativamente en la rentabilidad promedio de la industria. Con todas estas características descritas, la estructura de este mercado está bien identificada como un mercado de competencia perfecta.

En un corto plazo, los competidores pueden sostener ciertos niveles de rentabilidad para buscar "servir a los consumidores existentes en una ubicación fija". Esto es importante para equilibrar la oferta y la demanda regional, y por lo tanto suavizar la competencia. Sin embargo, mientras la demanda de industria está aumentando, dada a la importancia de la ubicación geográfica, los vendedores no tienen incentivos para reducir sus precios y así aumentar el volumen de ventas. Por eso, la

intensidad de la competencia se reduce un poco antes de que la industria se convierta al maduro.

En un largo plazo, cuando el crecimiento se desacelera debido a la industria alcanzará el estado de madurez del ciclo de vida de la industria, el gran número de vendedores aumentarán la competencia por los mismos consumidores y recursos de productos y, por esos rivales competirán por el dominio del mercado. Además, porque los productos serán idénticos con los costos de conmutación bajas, esto fomentará la competencia de precios para ganar cuota de mercado y, finalmente, lo que provocará una intensa rivalidad.

Las barreras de salida. Las barreras de salida para los vendedores existentes serán altas, ya que muchos vendedores se mantendrán en la industria ante la ausencia de oportunidades empresariales, intensificando la competencia.

El poder de negociación de los compradores. En el mercado de competencia perfecta, el poder de negociación de los compradores se considera bajo debido a los siguientes aspectos:

- Los compradores son clientes individuales que no hay comprador poderoso en la industria capaz de dominar el suministro de alimentos.

- Los compradores adquieren pequeñas cantidades, sin poder de negociación para la reducción de precio.

- Los vendedores no tienen que depender de la pequeña orden de los compradores.
- No hay muchas opciones con los compradores para elegir teniendo en cuenta la ubicación y el tipo de la comida. Pero el consumidor está muy bien informado y no es leal a las marcas. Quizás hay algo de lealtad por la ubicación geográfica, pero no necesariamente.

El poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores también se considera bajo debido a los siguientes aspectos:

- La mayor inversión de la comida ambulante es la inversión inicial en equipos, que se hace sólo una vez y donde existen varios proveedores.
- La materia prima es el alimento básico que se puede obtener a través de muchos canales y proveedores.
- Los vendedores tienen poco o ningún costo de transferencia cuando se mudan a un proveedor diferente.
- La posibilidad de que los proveedores entren a la industria y competir directamente con sus "clientes" es muy baja.

Los productos de sustitución. La competencia de productos sustitutos es particularmente fuerte, lo que se plantea desde tres áreas: productos de los vendedores actuales, las franquicias de comida rápida, y "Almuerzos" ofrecidas por los restaurantes tradicionales.

El sector de la comida ambulante tiene un mercado de competencia perfecta, que significa que cada vendedor en competencia perfecta produce un bien que es un sustituto perfecto de la salida de uno al otro en el mercado. El precio no debe ser superior al precio, lo que comúnmente es aceptado en el mercado, de lo contrario los consumidores inmediatamente cambian a otros productos que son sustitutos perfectos.

Las franquicias de comida rápida son muy competitivas debido a su ambiente interior por el asiento cómodo y una mesa, así como la música. Los consumidores tendrían sus comidas allí por la lluvia u otras causas meteorológicas. Franquicias de comida rápida también tienen una influencia fuerte de la marca debido a las actividades de publicidad y esfuerzos de marketing.

"Almuerzos" ofrecidos por los restaurantes tradicionales son competitivos, especialmente desde las 12:30 am hasta las 1:30 pm, junto a un servicio interior, los consumidores también podrían tomar ventajas del precio y disfrutar la cultural por los alimentos tradicionales.

Anexo 3. Resultado de Encuesta

	Count	Completed / Started	Completed / Viewed	Started / Viewed
Completed	16	94,12%	80,00%	
Started	17			85,00%
Viewed	20			

Q1. Suponga que usted tiene hambre en la calle y el costo de los comidas siguientes son LAS MISMAS, por favor indique su preferencia para cada uno de ellos.

Burritos		
1	2	22,22%
2	1	11,11%
3	3	33,33%
4	3	33,33%
5	0	0,00%
Total	9	

Mean 2,78

Standard Dev. 1,20

Variance 1,44

El chulpi chocho		
1	4	40,00%
2	1	10,00%
3	2	20,00%
4	0	0,00%
5	3	30,00%
Total	10	

Mean 2,70

Standard Dev. 1,77

Variance 3,12

Sushi roll

1	4	30,77%
2	2	15,38%
3	1	7,69%
4	1	7,69%
5	5	38,46%
Total	13	

Mean 3,08

Standard Dev. 1,80

Variance 3,24

Shawarma		
1	1	10,00%
2	1	10,00%
3	3	30,00%
4	0	0,00%
5	5	50,00%
Total	10	

Mean 3,70

Standard Dev. 1,49

Variance 2,23

Hotdog		
1	4	40,00%
2	3	30,00%
3	1	10,00%
4	1	10,00%
5	1	10,00%
Total	10	

Mean 2,20

Standard Dev. 1,40

Variance 1,96

Q2. Para una comida rápida y típica en la calle, ¿en qué PRECIO usted piensa que es razonable?

\$1.5	2	12,50%
\$2	4	25,00%
\$2.5	6	37,50%
\$3	2	12,50%
\$3.5	1	6,25%
Other	1	6,25%
Total	16	

Mean 2,94

Standard Dev. 1,34

Variance 1,80

Q3. Para su alimento ambulante ideal, por favor indique su RATING en cada uno de los ingredientes.

Lechuga

1	3	21,43%
2	1	7,14%
3	2	14,29%
4	3	21,43%
5	5	35,71%
Total	14	

Mean 3,43

Standard Dev. 1,60

Variance 2,57

Zanahoria		
1	7	63,64%
2	0	0,00%
3	3	27,27%
4	0	0,00%
5	1	9,09%
Total	11	

Mean 1,91

Standard Dev. 1,38

Variance 1,89

Carne de cerdo		
1	5	45,45%
2	1	9,09%
3	1	9,09%
4	1	9,09%
5	3	27,27%
Total	11	

Mean 2,64

Standard Dev. 1,80

Variance 3,25

Tomate

1	2	14,29%
2	0	0,00%
3	2	14,29%
4	2	14,29%
5	8	57,14%
Total	14	

Mean 4,00

Standard Dev. 1,47

Variance 2,15

Carne de res		
1	2	14,29%
2	1	7,14%
3	3	21,43%
4	2	14,29%
5	6	42,86%
Total	14	

Mean 3,64

Standard Dev. 1,50

Variance 2,25

Pollo		
1	1	9,09%
2	1	9,09%
3	1	9,09%
4	1	9,09%
5	7	63,64%
Total	11	

Mean 4,09

Standard Dev. 1,45

Variance 2,09

Huevos		
1	6	60,00%
2	2	20,00%
3	2	20,00%
4	0	0,00%
5	0	0,00%
Total	10	

Mean	1,60
Standard Dev.	0,84
Variance	0,71

Q4. ¿A la hora de elegir una comida ambulante, ¿qué ATRIBUTOS usted permiten elegir entre una opción y otra?

Nutritivo y sano	11	68,75%
Barato y Generoso	3	18,75%
Other	2	12,50%
Total	16	

Mean	1,44
Standard Dev.	0,73
Variance	0,53

Resumen. Según el resultado, las comidas ambulantes más populares son el shawarma y el sushi roll, los más impopulares son Hotdog y El Chulpi chocho. El precio más razonable es de \$ 2,5 y seguida por \$ 2. La mayoría de las verduras son muy populares excepto la zanahoria, les gusta mucho pollo y carne de res, no les gusta la carne de cerdo y huevos. La mayoría de la gente piensa en lo nutritivo y lo sano que los atributos más importantes al elegir una comida ambulante.

Anexo 4. Cuestionario

1. ¿Cuántas veces usted compra alimentos ambulantes por semana?

0

1 - 2

3 - 4

5 - 6

7 - 8

>8

2. Suponga que usted tenga hambre en la calle y el costo de los comidas siguientes son LOS MISMOS, por favor indique su preferencia para cada uno de ellos (0 - 10).

_____ Burritos

_____ El chulpi chocho

¿Por qué? : _____

¿Por qué? : _____

_____ Hot dog

_____ Sushi roll

¿Por qué? : _____

¿Por qué? : _____

_____ Otro : _____

_____ Otro : _____

¿Por qué? : _____

¿Por qué? : _____

3. Para una comida rápida y típica en la calle, ¿Qué PRECIO usted piensa que es razonable?

\$2

\$2.5

\$3

\$3.5

4. Para su alimento ambulante ideal, por favor indique su RATING en cada uno de los ingredientes (0 -10).

_____ Lechuga

_____ Tomate

_____ Zanahoria

_____ Carne de res

_____ Carne de cerdo

_____ Pollo

_____ Huevos

5. ¿A la hora de elegir una comida ambulante, ¿qué ATRIBUTOS usted permite elegir entre una opción y otra?

Nutritivo y sano

Barato y Generoso

Precio solo

Comida con marca famosa

Conveniente para su hogar / trabajo /

Servicio rápido

clases

Anexo 5. Resultado de la investigación

Segmento 1A

Estudiantes en la Universidad Público - Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)

1. ¿Cuántas veces usted compra alimentos ambulantes por la semana?

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
0											0
1-2		X	X	X				X			4
3-4	X				X	X	X		X		5
5-6										X	1
7-8											0
>8											0

2. Suponga que usted tiene hambre en la calle y el costo de las comidas siguientes son LOS MISMOS, por favor indique su preferencia para cada uno de ellos (0 - 10).

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Burritos	7	7	3	9	4	3	2	8	8	7	58
El chulpi chocho	8	5	6	10	4	4	0	5	5	5	52
Hot dog	5	4	1	8	8	2	10	7	6	5	56
Sushi roll	9	10	4	5	7	1	0	6	3	10	55
Sanduchi	8										8
Pizza					9	5				8	22
Shawarma					10				9		19
Hamburguesa						6					6

3. Para una comida rápida y típica en la calle, ¿en qué PRECIO usted piensa que es razonable?

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
2							X	X			2
2.5		X	X			X			X	X	5
3	X			X	X						3
3.5											0

4. Para su alimento ambulante ideal, por favor indique su RATING en cada uno de los ingredientes (0 -10).

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Lechuga	6	7	5	2	0	7	3	7	9	7	53
Tomate	4	5	6	9	0	5	6	8	9	9	61
Zanahoria	5	6	5	1	0	6	2	7	6	4	42
Carne de res	3	2	7	9	0	1	8	9	10	8	57
Carne de cerdo	1	3	3	1	0	2	4	8	10	10	42
Pollo	8	10	7	10	10	4	6	9	10	10	84
Huevos	2	4	3	8	0	3	0	0	7	5	32

5. ¿A la hora de elegir una comida ambulante, ¿qué ATRIBUTOS usted permiten elegir entre una opción?

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Nutritivo y sano	X		X	X				X	X		5
Barato y Generoso			X		X	X	X	X	X	X	7
Precio solo		X									1
Comida con marca famosa								X			1
Conveniente para su hogar / trabajo / clases											0
Servicio rápido	X			X		X				X	4

Segmento 1B**Estudiantes en la Universidad privado - Universidad San Francisco de Quito (USFQ)**

1. ¿Cuántas veces usted compra alimentos ambulantes por la semana?

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
0										X	1
1-2	X	X		X		X	X		X		6
3-4			X		X			X			3
5-6											0
7-8											0
>8											0

2. Suponga que usted tiene hambre en la calle y el costo de los comidas siguientes son LOS MISMOS, por favor indique su preferencia para cada uno de ellos (0 - 10).

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Burritos	7	6	8	4	5	3	8	5	9	6	61
El chulpi chocho	3	2	5	3	6	2	0	6	5	5	37
Hot dog	5	4	3	9	7	5	10	6	7	4	60
Sushi roll	9	10	4	5	7	1	10	10	7	10	73
Sanduchi	8	8	6		8	8	9	9		8	64
Pizza	5				9		8	9			31
Shawarma			6				6				12
Hamburguesa		6			6			8			20

3. Para una comida rápida y típica en la calle, ¿en qué PRECIO usted piensa que es razonable?

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
2											2
2.5			X			X			X		5
3		X		X	X		X				3
3.5	X							X		X	0

4. Para su alimento ambulante ideal, por favor indique su RATING en cada uno de los ingredientes (0 -10).

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Lechuga	4	7	6	6	4	8	4	9	8	8	64
Tomate	4	5	5	9	6	6	6	8	8	6	63
Zanahoria	5	3	4	2	3	3	2	7	4	4	37
Carne de res	7	8	10	9	6	10	8	6	10	10	84
Carne de cerdo	1	3	4	7	7	2	4	1	5	3	37
Pollo	8	6	7	6	6	8	4	8	5	6	64
Huevos	2	4	2	8	0	3	0	0	0	7	26

5. ¿A la hora de elegir una comida ambulante, ¿qué ATRIBUTOS usted permiten elegir entre una opción?

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Nutritivo y sano	X	X	X	X		X	X	X	X	X	9
Barato y Generoso			X	X	X		X				4
Precio solo			X								1
Comida con marca famosa	X							X			2
Conveniente para su hogar / trabajo / clases											0
Servicio rápido	X			X	X	X		X	X	X	7

Segmento 2

Turistas

1. ¿Cuántas veces usted compra alimentos ambulantes por la semana?

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
0						X					1
1-2			X		X			X			3
3-4		X		X					X	X	4
5-6							X				1
7-8	X										1
>8											0

2. Suponga que usted tiene hambre en la calle y el costo de los comidas siguientes son LOS MISMOS, por favor indique su preferencia para cada uno de ellos (0 - 10).

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Burritos	8	0	2	3	5	6	8	4	7	6	49
El chulpi chocho	4	3	6	7	2	0	4	1	4	5	36
Hot dog	7	5	6	7	6	6	7	7	7	5	63
Sushi roll	2	6	0	0	5	8	2	8	1	5	37
Sanduchi	8	7	8	7	8	8	9	10	7	7	79
Pizza	8		7	6					8	9	38
Shawarma	8		7		7						22
Hamburguesa				8			8			10	26

3. Para una comida rápida y típica en la calle, ¿en qué PRECIO usted piensa que es razonable?

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
2											0
2.5	X	X			X		X				4
3			X	X				X	X	X	5
3.5						X					1

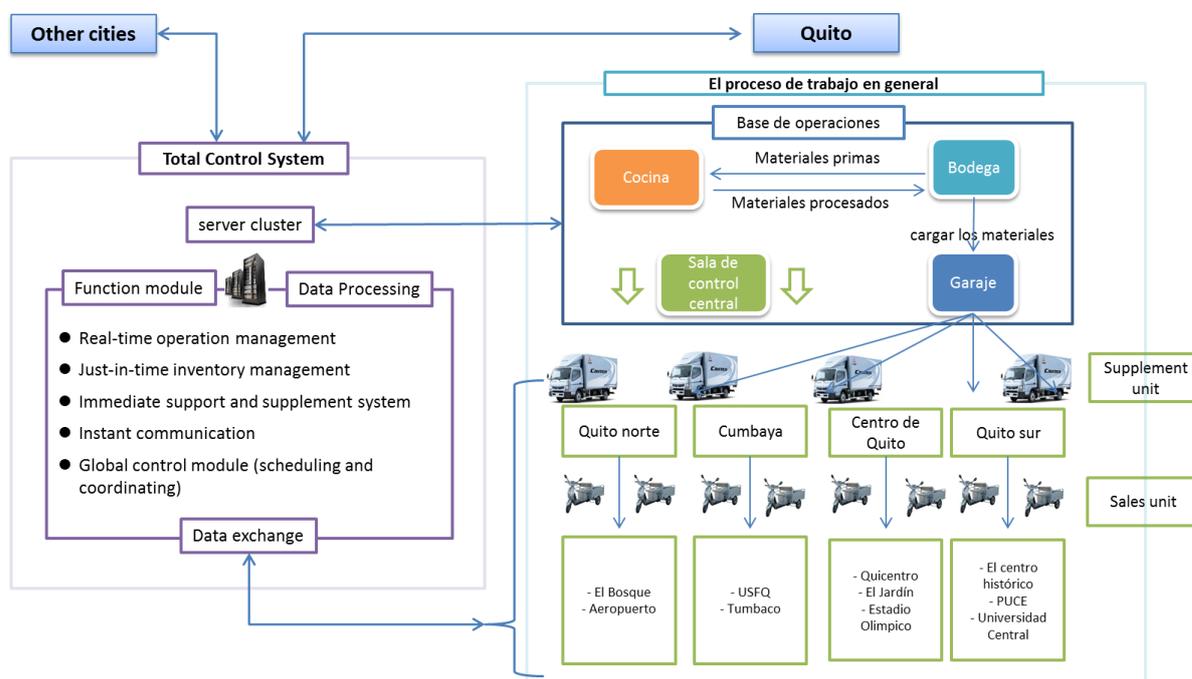
4. Para su alimento ambulante ideal, por favor indique su RATING en cada uno de los ingredientes (0 - 10).

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Lechuga	8	8	6	8	8	9	6	8	6	7	74
Tomate	6	9	6	4	6	8	2	7	8	8	64
Zanahoria	6	3	4	3	6	7	0	6	3	7	45
Carne de res	9	9	9	8	7	8	8	7	10	7	82
Carne de cerdo	7	8	8	5	6	2	8	4	8	0	56
Pollo	8	10	9	8	7	7	10	9	10	1	79
Huevos	3	5	2	5	8	8	5	6	5	8	55

5. ¿A la hora de elegir una comida ambulante, ¿qué ATRIBUTOS usted permiten elegir entre una opción ?

Opciones	Entrevistado										Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Nutritivo y sano	X	X	X	X	X	X		X	X	X	9
Barato y Generoso	X	X	X				X				4
Precio solo				X							1
Comida con marca famosa											0
Conveniente para su hogar / trabajo / clases	X								X		2
Servicio rápido		X	X		X	X		X	X	X	7

Anexo 6 Proceso de Operación



Anexo 7. Cuestionario para variables del mapa estratégico, USFQ

<p>1. A la hora de elegir un lugar para comer rápido, ¿qué atributos te permiten elegir entre una opción y otra?</p>
<p> </p>
<p>2. Por favor, nombra un lugar para comer rápido</p>
<p> </p>

El resumen de los resultados: 10 personas sobre sus preferencias de selección a la comida ambulante, se encontró que la gente tiende a elegir lo que está cerca, y si hay más vendedores disponibles a una distancia aceptable, ellos van por el más barato.

Anexo 8 -Plan Financiero

8.1 Costo de inicio

Crepes de China

Costo de inicio

Financiamiento

Financiación Inversionistas			
Propietario 1	39.1%		\$90,000.00
Propietario 2	30.4%		\$70,000.00
Propietario 3	30.4%		\$70,000.00
Inversión Total en Efectivo			\$230,000.00

Costos	Precio unitario	Unidad	Total
Inversión en activos materiales			
Inversión en capital fijo (Importacion)			
Camiones usadas	\$45,000	3	\$135,000.00
Triciclos Eléctricos	\$537	60	\$32,197.50
MINI-Refrigeradora	\$121	60	\$7,267.50
Planchas Eléctricas	\$31	60	\$1,881.00
Congeladores Horizontales (270L)	\$312	4	\$1,248.30
Ordenadores y servidores	3000	3	\$9,000.00
SubTotal			\$186,594.30

Inversión en activos inmateriales			
Basic Website	500	1	\$500.00
Sistema de Información development	10000	1	\$10,000.00
SubTotal			\$10,500.00

Alquiler			
Deposico (2 meses)	5000	2	\$10,000.00
SubTotal			\$10,000.00

Gastos iniciales	RMB ¥	US\$	Tarifa	Peso/kg	Transportacion		
La publicidad de Apertura		800				3	\$2,400.00
Decoración del base de la ciudad		1000				3	\$3,000.00
Licencias de Negocios/Permisos/Legal/Profesional		1500				3	\$4,500.00
Instalación y Montaje de Equipos		100				58	\$5,800.00
Otras (Contenedores de plástico y herramientas)	¥1,000	\$163	15%	100	\$1	1	\$286.99
Suministros de oficina / Muebles		1000				3	\$3,000.00
SubTotal							\$18,986.99

Capital de trabajo			
A partir del Inventario para operar			\$20,000.00
Efectivo para operar			\$3,918.71
SubTotal			\$23,918.71

Effectivo necesario (de préstamo de negocio)			(\$20,000.00)
Inversión total del inicio de negocio			\$250,000.00

Resumen

Inversión en Efectivo	\$230,000.00	
Préstamo	\$20,000.00	
Efectivo disponible antes de la puesta)		\$250,000.00
Inversión de capital total	-\$246,081.29	
Efectivo disponible antes de la operacion		\$3,918.71

Préstamo de negocio

Porcentaje del préstamo a la inversión tr	9%
Principal	\$20,000
Interés de préstamo	10.41%

8.2 Estado de resultado proyectado (12 meses)

Crepes de China

Estado de resultados proyectado (12 meses)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos													
Ventas esperadas en unidades (55 unidades de Ventas a la venta de 100 órdenes por día en promedio, 30 días se cuenta por mes)	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	165,000	1,980,000
percentage of Ventas durante la etapa introductoria	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	
Ventas estimadas en unidades	16,500	33,000	49,500	66,000	82,500	99,000	115,500	132,000	148,500	165,000	165,000	165,000	1,237,500
Precio unitario	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	
Ventas	\$ 41,250.00	\$ 82,500.00	\$ 123,750.00	\$ 165,000.00	\$ 206,250.00	\$ 247,500.00	\$ 288,750.00	\$ 330,000.00	\$ 371,250.00	\$ 412,500.00	\$ 412,500.00	\$ 412,500.00	\$ 3,093,750.00
Costo de Ventas (COGS) 60% de Ventas	\$ 24,750.00	\$ 49,500.00	\$ 74,250.00	\$ 99,000.00	\$ 123,750.00	\$ 148,500.00	\$ 173,250.00	\$ 198,000.00	\$ 222,750.00	\$ 247,500.00	\$ 247,500.00	\$ 247,500.00	\$ 1,856,250.00
Ingresos del negocio de la comida ambulante	\$ 16,500.00	\$ 33,000.00	\$ 49,500.00	\$ 66,000.00	\$ 82,500.00	\$ 99,000.00	\$ 115,500.00	\$ 132,000.00	\$ 148,500.00	\$ 165,000.00	\$ 165,000.00	\$ 165,000.00	\$ 1,237,500.00
Ingresos del negocio de publicidad							\$ 3,000.00						\$ 3,000.00
Ingresos Total	\$ 16,500.00	\$ 33,000.00	\$ 49,500.00	\$ 66,000.00	\$ 82,500.00	\$ 99,000.00	\$ 118,500.00	\$ 132,000.00	\$ 148,500.00	\$ 165,000.00	\$ 165,000.00	\$ 165,000.00	\$ 1,240,500.00
Egresos													
Gastos iniciales													\$ -
Salario (operador de triciclo, 58 personal * \$350 por mes)	20,300	20,300	20,300	20,300	20,300	20,300	20,300	20,300	20,300	20,300	20,300	20,300	\$ 243,600.00
Salarios (3 conductores de camiones, 5 ingenieros informáticos)	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	\$ 115,200.00
Salario (todos los demás empleados)	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	\$ 240,000.00
Servicios exteriores y gastos de administración	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	\$ 6,000.00
material de oficina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	\$ 3,600.00
Reparaciones / Mantenimiento (\$ 50 por triciclo, \$ 80 por camión)	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	\$ 39,600.00
Reparación / Mantenimiento (otros equipos)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	\$ 600.00
Publicidad (costo de impresión para los triciclos)	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	\$ 34,800.00
Gasolina (\$ 150 por camión)	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	\$ 9,000.00
Contabilidad y Legal	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	\$ 2,400.00
Alquiler y Costos Relacionados	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	\$ 60,000.00
Servicios de telecomunicaciones (incluye mensajes entre equipo de operación y sistema de control)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	\$ 18,000.00
Utilidades (100 cada base de la ciudad, p. ej. electricidad, agua, y gas)	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	\$ 3,600.00
Seguro	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	\$ 2,400.00
Los gastos de depreciación													\$ 40,914.18
Interés de préstamo													\$ 2,082.00
Total Egresos	64,900	64,900	64,900	64,900	64,900	64,900	64,900	64,900	64,900	64,900	64,900	64,900	\$ 821,796.18
Utilidad antes de impuestos (EBIT)	(48,400.00)	(31,900.00)	(15,400.00)	1,100.00	17,600.00	34,100.00	50,600.00	67,100.00	83,600.00	100,100.00	100,100.00	100,100.00	418,703.82
Retribuciones a los empleados 15%	(7,260.00)	(4,785.00)	(2,310.00)	165.00	2,640.00	5,115.00	7,590.00	10,065.00	12,540.00	15,015.00	15,015.00	15,015.00	62,805.57
Impuesto a la renta 25%	(12,100.00)	(7,975.00)	(3,850.00)	275.00	4,400.00	8,525.00	12,650.00	16,775.00	20,900.00	25,025.00	25,025.00	25,025.00	104,675.95
Utilidad neta	(29,040.00)	(23,925.00)	(11,550.00)	825.00	13,200.00	25,575.00	37,950.00	50,325.00	62,700.00	75,075.00	75,075.00	75,075.00	251,222.29

8.3 Estado de resultado proyectado (5 Años) Normal

Crepes de China

Estado de resultados proyectado (5 Años) Normal

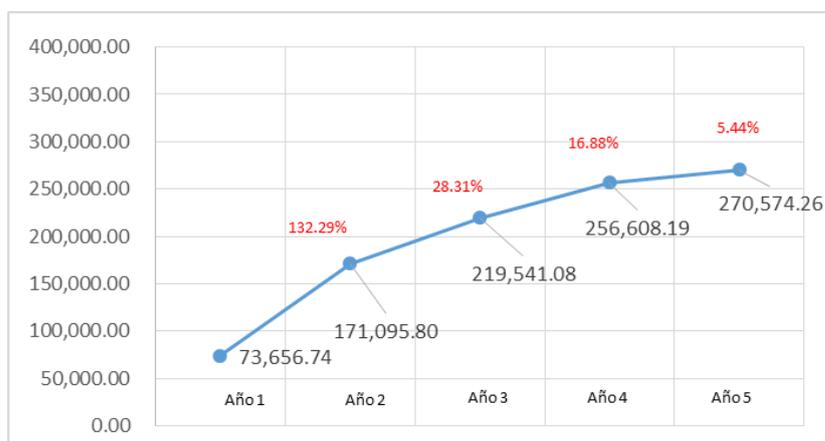
	1	2	3	4	5				
	2014	Tasa de cre.	2015	Tasa de cre.	2016	Tasa de cre.	2017	Tasa de cre.	2018
Ingresos									
Ventas estimadas en unidades	1,237,500	10%	1,361,250	20%	1,633,500	10%	1,796,850	5%	1,886,693
Precio unitario	2.50		2.50		2.50		2.50		2.50
Ventas	3,093,750		\$ 3,403,125.00		\$ 4,083,750.00		\$ 4,492,125.00		\$ 4,716,731.25
Costo de Ventas (COGS) 60% de Ventas	1,856,250		\$ 2,041,875.00		\$ 2,450,250.00		\$ 2,695,275.00		\$ 2,830,038.75
Ingresos del negocio de la comida ambulante	1,237,500		\$ 1,361,250.00		\$ 1,633,500.00		\$ 1,796,850.00		\$ 1,886,692.50
Ingresos del negocio de publicidad	3,000	10%	\$ 3,300.00	20%	\$ 3,960.00	10%	\$ 4,356.00	5%	\$ 4,573.80
Ingresos Total	1,240,500		\$ 1,364,550.00		\$ 1,637,460.00		\$ 1,801,206.00		\$ 1,891,266.30
Egresos									
Salario (operador de triciclo, 58 personal * \$350 por mes)	243,600	8%	\$ 263,088.00	8%	\$ 284,135.04	8%	\$ 306,865.84	8%	\$ 331,415.11
Salarios (3 conductores de camiones, 5 ingenieros informáticos)	115,200	8%	\$ 124,416.00	8%	\$ 134,369.28	8%	\$ 145,118.82	8%	\$ 156,728.33
Salario (todos los demás empleados)	240,000	8%	\$ 259,200.00	8%	\$ 279,936.00	8%	\$ 302,330.88	8%	\$ 326,517.35
Servicios exteriores y gastos de administración	6,000	5%	\$ 6,300.00	5%	\$ 6,615.00	5%	\$ 6,945.75	5%	\$ 7,293.04
material de oficina	3,600	2%	\$ 3,672.00	2%	\$ 3,745.44	2%	\$ 3,820.35	2%	\$ 3,896.76
Reparaciones / Mantenimiento (\$ 50 por triciclo, \$ 80 por camión)	39,600	3%	\$ 40,788.00	3%	\$ 42,011.64	3%	\$ 43,271.99	3%	\$ 44,570.15
Reparación / Mantenimiento (otros equipos)	600	3%	\$ 618.00	3%	\$ 636.54	3%	\$ 655.64	3%	\$ 675.31
Publicidad (costo de impresión para los triciclos)	34,800	2%	\$ 35,496.00	2%	\$ 36,205.92	2%	\$ 36,930.04	2%	\$ 37,668.64
Gasolina (\$ 150 por camión)	9,000	10%	\$ 9,900.00	10%	\$ 10,890.00	10%	\$ 11,979.00	10%	\$ 13,176.90
Contabilidad y Legal	2,400	2%	\$ 2,448.00	2%	\$ 2,496.96	2%	\$ 2,546.90	2%	\$ 2,597.84
Alquiler y Costos Relacionados	60,000	2%	\$ 61,200.00	2%	\$ 62,424.00	2%	\$ 63,672.48	2%	\$ 64,945.93
Servicios de telecomunicaciones (incluye mensajes entre equipo de operación y sistema de control)	18,000	10%	\$ 19,800.00	10%	\$ 21,780.00	10%	\$ 23,958.00	10%	\$ 26,353.80
electricidad, agua, y gas)	3,600	2%	\$ 3,672.00	2%	\$ 3,745.44	2%	\$ 3,820.35	2%	\$ 3,896.76
Seguro	2,400	2%	\$ 2,448.00	2%	\$ 2,496.96	2%	\$ 2,546.90	2%	\$ 2,597.84
Los gastos de depreciación	40,914		40,914		40,914		34,674		34,479
Interés de préstamo	2,082		1,744		1,370		958		503
Total Egresos	821,796		\$ 875,703.93		\$ 933,772.68		\$ 990,095.05		\$ 1,057,315.58
Utilidad antes de impuestos (EBIT)	418,704		\$ 488,846.07		\$ 703,687.32		\$ 811,110.95		\$ 833,950.72
Retribuciones a los empleados 15%	62,806		\$ 73,326.91		\$ 105,553.10		\$ 121,666.64		\$ 125,092.61
Impuesto a la renta 25%	104,676		\$ 122,211.52		\$ 175,921.83		\$ 202,777.74		\$ 208,487.68
Utilidad neta	<u>251,222</u>		<u>\$ 293,307.64</u>		<u>\$ 422,212.39</u>		<u>\$ 486,666.57</u>		<u>\$ 500,370.43</u>
Tasa de crecimiento			16.75%		43.95%		15.27%		2.82%

8.4 Flujo de Caja (5 Años)

Crepes de China Flujo de Caja 5 Años

CAPM		
Rf	5.75%	
Rm-Rf	17.75%	
Beta	0.74	Beta by sector
Rate CAMP	18.89%	

Flujo de Caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	3,918.71	77,575.45	248,671.25	468,212.33	724,820.52
Flujos operativos					
Ingreso de Operación	251,222.29	293,307.64	422,212.39	486,666.57	500,370.43
+ Cuentas por Pagar	1,800.00	156.00	171.12	187.74	206.02
+ Depreciación	40,914.18	40,914.18	40,914.18	34,674.18	34,479.18
+ Gastos pagados por anticipado	18,986.99	0.00	0.00	0.00	0.00
- Cuentas por cobrar	(1,500.00)	(150.00)	(330.00)	(198.00)	(108.90)
- Inventario	(108,906.25)	(12,890.63)	(28,359.38)	(17,015.63)	(9,358.59)
Flujos operativos Netos	202,517.21	321,337.20	434,608.32	504,314.87	525,588.14
Flujos de inversión					
Flujos de inversión Neto	0.00				
Flujos financieros					
Reembolso de préstamos	(3,249.32)	(3,587.58)	(3,961.05)	(4,373.39)	(4,828.66)
Los dividendos: 50% de la utilidad neta					
ca distribuyen a Inc					
Propietario 1 (39.2%)	(49,239.57)	(57,488.30)	(82,753.63)	(95,386.65)	(98,072.60)
Propietario 2 (30.4%)	(38,185.79)	(44,582.76)	(64,176.28)	(73,973.32)	(76,056.31)
Propietario 3 (30.4%)	(38,185.79)	(44,582.76)	(64,176.28)	(73,973.32)	(76,056.31)
Sub Total	(125,611.15)	(146,653.82)	(211,106.20)	(243,333.29)	(250,185.22)
Flujos financieros Netos	(128,860.47)	(150,241.40)	(215,067.24)	(247,706.68)	(255,013.88)
Saldo final	77,575.45	248,671.25	468,212.33	724,820.52	995,394.78
Aumento neto del efectivo	73,656.74	171,095.80	219,541.08	256,608.19	270,574.26
Tasa de crecimiento		132.29%	28.31%	16.88%	5.44%
La tasa de descuento	18.89%	18.89%	18.89%	18.89%	18.89%
Flujo de Caja Descontado por CAM (250,000.00)	65,252.52	175,942.78	278,651.67	362,845.91	419,140.91
VAN	1,051,833.78				
TIR	65%				



8.5 Balance General (5 Años)

Crepes de China Balance General 5 años

Activo	Initial balance	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo e inversiones a corto plazo	3,918.71	77,575.45	248,671.25	468,212.33	724,820.52	995,394.78
Cuentas por cobrar		1,500.00	1,650.00	1,980.00	2,178.00	2,286.90
Inventario	20,000.00	128,906.25	141,796.88	170,156.25	187,171.88	196,530.47
Gastos pagados por anticipados	18,986.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deposito	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Deferred income tax	0.00					
Other current assets	0.00					
Total activos corrientes	52,905.70	217,981.70	402,118.13	650,348.58	924,170.39	1,204,212.15
Equipos y Vehículos						
Caminiones usados (2010)	135,000.00	135,000.00	108,000.00	81,000.00	54,000.00	27,000.00
Triciclos	32,197.50	32,197.50	25,758.00	19,318.50	12,879.00	6,439.50
Equipos Electrónicos	10,396.80	10,396.80	9,357.12	8,317.44	7,277.76	6,238.08
Ordenadores y servidores	9,000.00	9,000.00	6,030.00	3,060.00	90.00	0.00
Sistema de Información	10,500.00	10,500.00	7,035.00	3,570.00	105.00	0.00
Menos: gastos de Depreciación Acumulada	0.00	40,914.18	40,914.18	40,914.18	34,674.18	34,479.18
Equipos y Vehículos Netos	197,094.30	156,180.12	115,265.94	74,351.76	39,677.58	5,198.40
Activo Total	250,000.00	374,161.82	517,384.07	724,700.34	963,847.97	1,209,410.55
Pasivo						
Cuentas por pagar		1,800.00	1,956.00	2,127.12	2,314.86	2,520.88
Accrued expenses						
Notes payable/short-term debt						
Capital leases						
Other current liabilities						
Total pasivo corrientes	0.00	1,800.00	1,956.00	2,127.12	2,314.86	2,520.88
Préstamo de negocios de la deuda a largo plazo	20,000.00	16,750.68	13,163.10	9,202.05	4,828.66	0.00
Otras deudas		0.00				
La deuda total	20,000.00	16,750.68	13,163.10	9,202.05	4,828.66	0.00
Pasivo Total	20,000.00	18,550.68	15,119.10	11,329.17	7,143.52	2,520.88
Patrimonio						
Capital del propietario	230,000.00	230,000.00	230,000.00	230,000.00	230,000.00	230,000.00
Utilidades retenidas	0.00	125,611.15	272,264.97	483,371.16	726,704.45	976,889.67
Patrimonio Total	230,000.00	355,611.15	502,264.97	713,371.16	956,704.45	1,206,889.67
		0.00				
Total pasivo y patrimonio	250,000.00	374,161.82	517,384.07	724,700.34	963,847.97	1,209,410.55

8.6 Depreciación

Crepes de China Depreciación

		Caminiones usados (2010)	Triciclos	Equipos Electrónicos Congeladores Horizontales, refrigerator, Planchas Eléctricas	Ordenadores y servidores	Sistema de Información
Valor		\$135,000.00	\$32,197.50	\$10,396.80	\$9,000.00	10500
Tasa/Año		20%	20%	10%	33%	33%

Año		Costo de depreciación	Depreciación acumulada	Valor contable	Gasto total Depreciación	Total amortización acumulada
	Caminiones usados (2010)	\$27,000.00	27000	\$108,000.00		
	Triciclos	\$6,439.50	\$6,439.50	\$25,758.00		
2014	Equipos Electrónicos	\$1,039.68	\$1,039.68	\$9,357.12		
	Ordenadores y servidores	\$2,970.00	\$2,970.00	\$6,030.00		
	Sistema de Información	\$3,465.00	\$3,465.00	\$7,035.00	<u>\$40,914.18</u>	<u>\$40,914.18</u>
	Caminiones usados (2010)	\$27,000.00	\$54,000.00	\$81,000.00		
	Triciclos	\$6,439.50	\$12,879.00	\$19,318.50		
2015	Equipos Electrónicos	\$1,039.68	\$2,079.36	\$8,317.44		
	Ordenadores y servidores	\$2,970.00	\$5,940.00	\$3,060.00		
	Sistema de Información	\$3,465.00	\$6,930.00	\$3,570.00	<u>\$40,914.18</u>	<u>\$81,828.36</u>
	Caminiones usados (2010)	\$27,000.00	\$81,000.00	\$54,000.00		
	Triciclos	\$6,439.50	\$19,318.50	\$12,879.00		
2016	Equipos Electrónicos	\$1,039.68	\$3,119.04	\$7,277.76		
	Ordenadores y servidores	\$2,970.00	\$8,910.00	\$90.00		
	Sistema de Información	\$3,465.00	\$10,395.00	\$105.00	<u>\$40,914.18</u>	<u>\$122,742.54</u>
	Caminiones usados (2010)	\$27,000.00	\$108,000.00	\$27,000.00		
	Triciclos	\$6,439.50	\$25,758.00	\$6,439.50		
2017	Equipos Electrónicos	\$1,039.68	\$4,158.72	\$6,238.08		
	Ordenadores y servidores	\$90.00	\$9,000.00	\$0.00		
	Sistema de Información	\$105.00	\$10,500.00	\$0.00	<u>\$34,674.18</u>	<u>\$157,416.72</u>
	Caminiones usados (2010)	\$27,000.00	\$135,000.00	\$0.00		
	Triciclos	\$6,439.50	\$32,197.50	\$0.00		
2018	Equipos Electrónicos	\$1,039.68	\$5,198.40	\$5,198.40		
	Ordenadores y servidores					
	Sistema de Información				<u>\$34,479.18</u>	<u>\$172,395.90</u>
	Caminiones usados (2010)					
	Triciclos					
2019	Equipos Electrónicos	\$1,039.68	\$6,238.08	\$4,158.72		
	Ordenadores y servidores					
	Sistema de Información				<u>\$1,039.68</u>	<u>\$6,238.08</u>
	Caminiones usados (2010)					
	Triciclos					
2020	Equipos Electrónicos	\$1,039.68	\$7,277.76	\$3,119.04		
	Ordenadores y servidores					
	Sistema de Información				<u>\$1,039.68</u>	
	Caminiones usados (2010)					
	Triciclos					
2021	Equipos Electrónicos	\$1,039.68	\$8,317.44	\$2,079.36		
	Ordenadores y servidores					
	Sistema de Información				<u>\$1,039.68</u>	
	Caminiones usados (2010)					
	Triciclos					
2022	Equipos Electrónicos	\$1,039.68	\$9,357.12	\$1,039.68		
	Ordenadores y servidores					
	Sistema de Información				<u>\$1,039.68</u>	
	Caminiones usados (2010)					
	Triciclos					
2023	Equipos Electrónicos	\$1,039.68	\$10,396.80	\$0.00		
	Ordenadores y servidores					
	Sistema de Información				<u>\$1,039.68</u>	

8.7 Préstamo

Crepes de China					
Préstamo					
Principio	\$20,000				
Interés de préstamo	10.41%				
Periodo	5				
	1	2	3	4	5
Interés de préstamo	2,082.00	1,743.75	1,370.28	957.93	502.66
Reembolso de Préstar	(3,249.32)	(3,587.58)	(3,961.05)	(4,373.39)	(4,828.66)
Valor restante	16,750.68	13,163.10	9,202.05	4,828.66	0.00

8.8 Importación

Crepes de China

Importaciones

Equipos y Maquinas que necesitan importar de china

Producto	Triciclos Eléctricos	MINI-Refregeradora	Planchas Eléctricas	Congeladores Horizontales
Codigo de Partida	8714940000	8418500000	8516400000	8418300000
PRECIO FOB(US\$)	350	85	17	165
Peso / Kg	120	10	5	54
FLETE (US\$1/1kg)	120	10	5	54
SEGURO(2% del FOB)	7			
TOTAL CIF	\$477.00	\$95.00	\$22.00	\$219.00
AD-VALOREM	0%	15%	30%	30%
FODINFA	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
I.C.E.	0	0	0	0
I.V.A.	12%	12%	12%	12%
TOTAL IMPUESTOS	\$59.63	\$26.13	\$9.35	\$93.08
Costo total de importation	<u>\$536.63</u>	<u>\$121.13</u>	<u>\$31.35</u>	<u>\$312.08</u>

8.9 Otras Cuentas

Crepes de China Otras Cuentas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario					
Saldo inicial	20,000.00	128,906.25	141,796.88	170,156.25	187,171.88
Compras de Inventario	1,965,156.25	2,054,765.63	2,478,609.38	2,712,290.63	2,839,397.34
COGS	1,856,250.00	2,041,875.00	2,450,250.00	2,695,275.00	2,830,038.75
Saldo final	128,906.25	141,796.88	170,156.25	187,171.88	196,530.47
Cambios en la cuenta	108,906.25	12,890.63	28,359.38	17,015.63	9,358.59

Keep a minium level, 50% of average monthly Ventas

Cuentas por cobrar

Saldo inicial	0	1,500	1,650	1,980	2,178
Cuentas por cobrar nuevas	1,500.00	150.00	330.00	198.00	108.90
Saldo final	1,500.00	1,650.00	1,980.00	2,178.00	2,286.90
Cambios en la cuenta	1,500.00	150.00	330.00	198.00	108.90

Negocio de publicidad gratuita medio del total como pago inicial, y recoger el resto 6 meses después

Cuenta por pagar

Saldo inicial	0.00	1,800.00	1,956.00	2,127.12	2,314.86
Cuentas por cobrar nuevas	1,800.00	156.00	171.12	187.74	206.02
Saldo final	1,800.00	1,956.00	2,127.12	2,314.86	2,520.88
Cambios en la cuenta	1,800.00	156.00	171.12	187.74	206.02

Servicios de telecomunicaciones y todos los gastos de servicios públicos se pagan un mes tarde

Utilidades retenidas

Saldo inicial	0.00	125,611.15	272,264.97	483,371.16	726,704.45
+Utilidad neta	251,222.29	293,307.64	422,212.39	486,666.57	500,370.43
- Dividendos	(125,611.15)	(146,653.82)	(211,106.20)	(243,333.29)	(250,185.22)
Saldo final	125,611.15	272,264.97	483,371.16	726,704.45	976,889.67

Gastos pagados por anticipado

Saldo inicial	18,987
Pagado	(18,987)
Saldo final	0
Cambios en la cuenta	(18,987)

Rent Deposit

Saldo inicial	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Pagado	0	0	0	0	0
Saldo final	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Cambios en la cuenta	0	0	0	0	0

8.10 Breakeven

Crepes de China**Análisis de Punto de Equilibrio****Tabla de dato**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas Año1	1,237,500	1,361,250	1,633,500	1,796,850	1,886,693
Costos variables					
Costo de Ventas (COGS) 60% de Ventas	1,856,250	2,041,875	2,450,250	2,695,275	2,830,039
Salario (operador de triciclo, 58 personal * \$300 por mes)	243,600	263,088	284,135	306,866	331,415
Salarios (3 conductores de camiones, 5 ingenieros informáticos)	115,200	124,416	134,369	145,119	156,728
Salario (todos los demás empleados)	240,000	259,200	279,936	302,331	326,517
Gasolina (\$ 150 por camión)	9,000	9,900	10,890	11,979	13,177
Costos variables Totales	2,464,050	2,698,479	3,159,580	3,461,570	3,657,876
Costos variables por unidad	\$1.99	\$1.98	\$1.93	\$1.93	\$1.94
Costos fijos					
Servicios exteriores y gastos de administración	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
material de oficina	3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
Reparaciones / Mantenimiento (\$ 50 por triciclo, \$ 80 por camión)	39,600	40,788	42,012	43,272	44,570
Reparación / Mantenimiento (otros equipos)	600	618	637	656	675
Publicidad (costo de impresión para los triciclos)	34,800	35,496	36,206	36,930	37,669
Contabilidad y Legal	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
Alquiler y Costos Relacionados	60,000	61,200	62,424	63,672	64,946
Servicios de telecomunicaciones (incluye mensajes entre equipo de operación y sistema de control)	18,000	19,800	21,780	23,958	26,354
Utilidades (100 cada base de la ciudad, p. ej. electricidad, agua, y gas)	3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
Seguro	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
Depreciación	40,914	40,914	40,914	34,674	34,479
Interés de préstamo	2,082	1,744	1,370	958	503
Costos fijos Totales	\$213,996.18	\$219,099.93	\$224,442.36	\$223,800.50	\$229,477.89

Punto de Equilibrio - Enfoque del Margen de Contribución

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos Totales	\$213,996.18	\$219,099.93	\$224,442.36	\$223,800.50	\$229,477.89
Precio unitario	\$2.50	\$2.50	\$2.50	\$2.50	\$2.50
Costos variables por unidad	\$1.99	\$1.98	\$1.93	\$1.93	\$1.94
Margen de Contribución por Unidad	\$0.51	\$0.52	\$0.57	\$0.57	\$0.56
Punto de Equilibrio por unidad	420,550	423,262	396,709	390,213	408,889
Punto de Equilibrio por dolares	\$1,051,374.75	\$1,058,154.64	\$991,772.94	\$975,532.01	\$1,022,222.81
<i>Ventas proyectados por unidad</i>	<i>1,237,500</i>	<i>1,361,250</i>	<i>1,633,500</i>	<i>1,796,850</i>	<i>1,886,693</i>
Ventas proyectados/punto de equilibrio	3	3	4	5	5

8.11 Análisis de sensibilidad

Crepes de China Análisis de sensibilidad (Ventas a ganancia)

Tabla de dato

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	1,237,500	1,361,250	1,633,500	1,796,850	1,886,693
Precio unitario	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
Ingresos Total	3,093,750	3,403,125	4,083,750	4,492,125	4,716,731
Costos variables					
Costo de Ventas (COGS) 60% de Ventas	1,856,250	2,041,875	2,450,250	2,695,275	2,830,039
Salario (operador de triciclo, 58 personal * \$300 por mes)	243,600	263,088	284,135	306,866	331,415
Salarios (3 conductores de camiones, 5 ingenieros informático)	115,200	124,416	134,369	145,119	156,728
Salario (todos los demás empleados)	240,000	259,200	279,936	302,331	326,517
Gasolina (\$ 150 por camión)	9,000	9,900	10,890	11,979	13,177
Costos variables Totales	2,464,050	2,698,479	3,159,580	3,461,570	3,657,876
Costos fijos					
Servicios exteriores y gastos de administración	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
materiales de oficina	3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
Reparaciones / Mantenimiento (\$ 50 por triciclo, \$ 80 por cami)	39,600	40,788	42,012	43,272	44,570
Reparación / Mantenimiento (otros equipos)	600	618	637	656	675
Publicidad (costo de impresión para los triciclos)	34,800	35,496	36,206	36,930	37,669
Contabilidad y Legal	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
Alquiler y Costos Relacionados	60,000	61,200	62,424	63,672	64,946
Servicios de telecomunicaciones (incluye mensajes entre equipo de operación y sistema de control)	18,000	19,800	21,780	23,958	26,354
Utilidades (100 cada base de la ciudad, p. ej. electricidad, agu)	3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
Seguro	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
Depreciación	40,914	40,914	40,914	34,674	34,479
Interés de préstamo of business loan	2,082	1,744	1,370	958	503
Cost Totales fijos	\$213,996.18	\$219,099.93	\$224,442.36	\$223,800.50	\$229,477.89
Cost Total	\$2,678,046.18	\$2,917,578.93	\$3,384,022.68	\$3,685,370.05	\$3,887,354.33
Utilidad neta	\$415,703.82	\$485,546.07	\$699,727.32	\$806,754.95	\$829,376.92

Análisis de sensibilidad - MS Excel's Table Function

Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ventas	Uti. neta	Ventas	Uti. neta	Ventas	Uti. neta	Ventas	Uti. neta	Ventas	Uti. neta
	415,704		485,546		699,727		806,755		829,377
700,000	(928,046)	700,000	(1,167,579)	700,000	(1,634,023)	700,000	(1,935,370)	700,000	(2,137,354)
800,000	(678,046)	800,000	(917,579)	800,000	(1,384,023)	800,000	(1,685,370)	800,000	(1,887,354)
900,000	(428,046)	900,000	(667,579)	900,000	(1,134,023)	900,000	(1,435,370)	900,000	(1,637,354)
1,000,000	(178,046)	1,000,000	(417,579)	1,000,000	(884,023)	1,000,000	(1,185,370)	1,000,000	(1,387,354)
1,100,000	71,954	1,100,000	(167,579)	1,100,000	(634,023)	1,100,000	(935,370)	1,100,000	(1,137,354)
1,237,500	415,704	1,200,000	82,421	1,200,000	(384,023)	1,200,000	(685,370)	1,200,000	(887,354)
1,300,000	571,954	1,361,250	485,546	1,361,250	19,102	1,361,250	(282,245)	1,361,250	(484,229)
1,400,000	821,954	1,400,000	582,421	1,400,000	115,977	1,400,000	(185,370)	1,400,000	(387,354)
1,500,000	1,071,954	1,500,000	832,421	1,500,000	365,977	1,500,000	64,630	1,500,000	(137,354)
1,600,000	1,321,954	1,600,000	1,082,421	1,633,500	699,727	1,600,000	314,630	1,633,500	196,396
1,700,000	1,571,954	1,700,000	1,332,421	1,700,000	865,977	1,796,850	806,755	1,700,000	362,646
1,800,000	1,821,954	1,800,000	1,582,421	1,800,000	1,115,977	1,800,000	814,630	1,886,693	829,377
1,900,000	2,071,954	1,900,000	1,832,421	1,900,000	1,365,977	1,900,000	1,064,630	1,900,000	862,646
2,000,000	2,321,954	2,000,000	2,082,421	2,000,000	1,615,977	2,000,000	1,314,630	2,000,000	1,112,646

8.12 Análisis de Escenarios

Flujo de Caja	Año 1			Año 2			Año 3		
	Pesimista	Normal	Optimista	Pesimista	Normal	Optimista	Pesimista	Normal	Optimista
Escenarios									
Saldo inicial	3918.71	3918.71	3918.71	77,575.45	77,575.45	77,575.45	230,063.75	248,671.25	248,671.25
Flujos operativos									
Ingreso de Operación	251,222.29	251,222.29	251,222.29	256,092.64	293,307.64	293,307.64	299,402.89	422,212.39	504,085.39
+ Cuentas por Pagar	1,800.00	1,800.00	1,800.00	156.00	156.00	156.00	171.12	171.12	171.12
+ Depreciación	40,914.18	40,914.18	40,914.18	40,914.18	40,914.18	40,914.18	40,914.18	40,914.18	40,914.18
+ Gastos pagados por anticipado	18,986.99	18,986.99	18,986.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Cuentas por cobrar	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)	(150.00)	(150.00)	(150.00)	(330.00)	(330.00)	(330.00)
- Inventario	(108,906.25)	(108,906.25)	(108,906.25)	(12,890.63)	(12,890.63)	(12,890.63)	(28,359.38)	(28,359.38)	(28,359.38)
Flujos operativos Netos	202,517.21	202,517.21	202,517.21	284,122.20	321,337.20	321,337.20	311,798.82	434,608.32	516,481.32
Flujos de inversión									
Flujos de inversión Neto	0.00	0.00	0.00						
Flujos financieros									
Reembolso de préstamos	(3,249.32)	(3,249.32)	(3,249.32)	(3,587.58)	(3,587.58)	(3,587.58)	(3,961.05)	(3,961.05)	(3,961.05)
Los dividendos: 50% de la utilidad neta se distribuyen a los accionistas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Propietario 1 (39.2%)	(49,239.57)	(49,239.57)	(49,239.57)	(50,194.16)	(57,488.30)	(57,488.30)	(58,682.97)	(82,753.63)	(98,800.74)
Propietario 2 (30.4%)	(38,185.79)	(38,185.79)	(38,185.79)	(38,926.08)	(44,582.76)	(44,582.76)	(45,509.24)	(64,176.28)	(76,620.98)
Propietario 3 (30.4%)	(38,185.79)	(38,185.79)	(38,185.79)	(38,926.08)	(44,582.76)	(44,582.76)	(45,509.24)	(64,176.28)	(76,620.98)
SubTotal	(125,611.15)	(125,611.15)	(125,611.15)	(128,046.32)	(146,653.82)	(146,653.82)	(149,701.45)	(211,106.20)	(252,042.70)
Flujos financieros Netos	(128,860.47)	(128,860.47)	(128,860.47)	(131,633.90)	(150,241.40)	(150,241.40)	(153,662.49)	(215,067.24)	(256,003.74)
Saldo final	77,575.45	77,575.45	77,575.45	230,063.75	248,671.25	248,671.25	388,200.08	468,212.33	509,148.83
Aumento neto del efectivo	73,656.74	73,656.74	73,656.74	152,488.30	171,095.80	171,095.80	158,136.33	219,541.08	260,477.58
La tasa de descuento (CAMP)	18.89%	18.89%	18.89%	18.89%	18.89%	18.89%	18.89%	18.89%	18.89%
Flujo de Caja Descontado por CAMP	65,252.52	65,252.52	65,252.52	162,777.39	175,942.78	175,942.78	231,033.22	278,651.67	303,014.60

Continuado

Flujo de Caja	Año 4			Año 5		
	Pesimista	Normal	Optimista	Pesimista	Normal	Optimista
Escenarios						
Saldo inicial	388,200.08	468,212.33	509,148.83	555,771.38	724,820.52	864,004.62
Flujos operativos						
Ingreso de Operación	308,592.80	486,666.57	683,161.77	313,392.97	500,370.43	770,551.33
+ Cuentas por Pagar	187.74	187.74	187.74	206.02	206.02	206.02
+ Depreciación	34,674.18	34,674.18	34,674.18	34,479.18	34,479.18	34,479.18
+ Gastos pagados por anticipado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Cuentas por cobrar	(198.00)	(198.00)	(198.00)	(108.90)	(108.90)	(108.90)
- Inventario	(17,015.63)	(17,015.63)	(17,015.63)	(9,358.59)	(9,358.59)	(9,358.59)
Flujos operativos Netos	326,241.09	504,314.87	700,810.07	338,610.67	525,588.14	795,769.04
Flujos de inversión						
Flujos de inversión Neto						
Flujos financieros						
Reembolso de préstamos	(4,373.39)	(4,373.39)	(4,373.39)	(4,828.66)	(4,828.66)	(4,828.66)
Los dividendos: 50% de la utilidad neta se distribuyen a los accionistas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Propietario 1 (39.2%)	(63,570.12)	(100,253.31)	(140,731.32)	(64,558.95)	(103,076.31)	(158,733.57)
Propietario 2 (30.4%)	(45,363.14)	(71,539.99)	(100,424.78)	(46,068.77)	(73,554.45)	(113,271.05)
Propietario 3 (30.4%)	(45,363.14)	(71,539.99)	(100,424.78)	(46,068.77)	(73,554.45)	(113,271.05)
SubTotal	(154,296.40)	(243,333.29)	(341,580.89)	(156,696.48)	(250,185.22)	(385,275.67)
Flujos financieros Netos	(158,669.79)	(247,706.68)	(345,954.28)	(161,525.15)	(255,013.88)	(390,104.33)
Saldo final	555,771.38	724,820.52	864,004.62	732,856.91	995,394.78	1,269,669.33
Aumento neto del efectivo	167,571.30	256,608.19	354,855.79	177,085.53	270,574.26	405,664.71
La tasa de descuento (CAMP)	18.89%	18.89%	18.89%	18.89%	18.89%	18.89%
Flujo de Caja Descontado por CAMP	278,219.73	362,845.91	432,521.61	308,591.44	419,140.91	534,632.45

	Pesimista	Normal	Optimista
Inversión	(250,000.00)	(250,000.00)	(250,000.00)
Año1 (2014)	65,252.52	65,252.52	65,252.52
Año2 (2015)	162,777.39	175,942.78	175,942.78
Año3 (2016)	231,033.22	278,651.67	303,014.60
Año4 (2017)	278,219.73	362,845.91	432,521.61
Año5 (2018)	308,591.44	419,140.91	534,632.45
VAN	\$795,874.29	\$1,051,833.78	\$1,261,363.97
TIR	56%	65%	70%

(Flujo de Caja Descontado por CAMP)

Tasa de crecimiento en ventas	2015		2016		2017		2018	
	Crepes	Publicidad	Crepes	Publicidad	Crepes	Publicidad	Crepes	Publicidad
Pesimista	5%	5%	10%	10%	5%	5%	5%	5%
Normal	10%	10%	20%	20%	10%	10%	5%	5%
Optimista	10%	10%	30%	30%	20%	20%	10%	10%

8.13 Estado de resultados proyectado (5 Años) Optimista

Crepes de China

Estado de resultados proyectado (5 Años) Optimista

	1		2		3		4		5
	2014	Tasa de cre.	2015	Tasa de cre.	2016	Tasa de cre.	2017	Tasa de cre.	2018
Ingresos									
Ventas estimadas en unidades	1,237,500	10%	1,361,250	30%	1,769,625	20%	2,123,550	10%	2,335,905
Precio unitario	2.50		2.50		2.50		2.50		2.50
Ventas	3,093,750		\$ 3,403,125.00		\$ 4,424,062.50		\$ 5,308,875.00		\$ 5,839,762.50
Costo de Ventas (COGS) 60% de Ventas	1,856,250		\$ 2,041,875.00		\$ 2,654,437.50		\$ 3,185,325.00		\$ 3,503,857.50
Ingresos del negocio de la comida ambulante	1,237,500		\$ 1,361,250.00		\$ 1,769,625.00		\$ 2,123,550.00		\$ 2,335,905.00
Ingresos del negocio de publicidad	3,000	10%	\$ 3,300.00	30%	\$ 4,290.00	20%	\$ 5,148.00	10%	\$ 5,662.80
Ingresos Total	1,240,500		\$ 1,364,550.00		\$ 1,773,915.00		\$ 2,128,698.00		\$ 2,341,567.80
Egresos									
Salario (operador de triciclo, 58 personal * \$350 por mes)	243,600	8%	\$ 263,088.00	8%	\$ 284,135.04	8%	\$ 306,865.84	8%	\$ 331,415.11
Salarios (3 conductores de camiones, 5 ingenieros informáticos)	115,200	8%	\$ 124,416.00	8%	\$ 134,369.28	8%	\$ 145,118.82	8%	\$ 156,728.33
Salario (todos los demás empleados)	240,000	8%	\$ 259,200.00	8%	\$ 279,936.00	8%	\$ 302,330.88	8%	\$ 326,517.35
Servicios exteriores y gastos de administración	6,000	5%	\$ 6,300.00	5%	\$ 6,615.00	5%	\$ 6,945.75	5%	\$ 7,293.04
material de oficina	3,600	2%	\$ 3,672.00	2%	\$ 3,745.44	2%	\$ 3,820.35	2%	\$ 3,896.76
Reparaciones / Mantenimiento (\$ 50 por triciclo, \$ 80 por camión)	39,600	3%	\$ 40,788.00	3%	\$ 42,011.64	3%	\$ 43,271.99	3%	\$ 44,570.15
Reparación / Mantenimiento (otros equipos)	600	3%	\$ 618.00	3%	\$ 636.54	3%	\$ 655.64	3%	\$ 675.31
Publicidad (costo de impresión para los triciclos)	34,800	2%	\$ 35,496.00	2%	\$ 36,205.92	2%	\$ 36,930.04	2%	\$ 37,668.64
Gasolina (\$ 150 por camión)	9,000	10%	\$ 9,900.00	10%	\$ 10,890.00	10%	\$ 11,979.00	10%	\$ 13,176.90
Contabilidad y Legal	2,400	2%	\$ 2,448.00	2%	\$ 2,496.96	2%	\$ 2,546.90	2%	\$ 2,597.84
Alquiler y Costos Relacionados	60,000	2%	\$ 61,200.00	2%	\$ 62,424.00	2%	\$ 63,672.48	2%	\$ 64,945.93
Servicios de telecomunicaciones (incluye mensajes entre equipo de operación y sistema de control)	18,000	10%	\$ 19,800.00	10%	\$ 21,780.00	10%	\$ 23,958.00	10%	\$ 26,353.80
Utilidades (100 cada base de la ciudad, p. ej. electricidad, agua, y gas)	3,600	2%	\$ 3,672.00	2%	\$ 3,745.44	2%	\$ 3,820.35	2%	\$ 3,896.76
Seguro	2,400	2%	\$ 2,448.00	2%	\$ 2,496.96	2%	\$ 2,546.90	2%	\$ 2,597.84
Los gastos de depreciación	40,914		40,914		40,914		34,674		34,479
Interés de préstamo	2,082		1,744		1,370		958		503
Total Egresos	821,796		\$ 875,703.93		\$ 933,772.68		\$ 990,095.05		\$ 1,057,315.58
Utilidad antes de impuestos (EBIT)	418,704		\$ 488,846.07		\$ 840,142.32		\$ 1,138,602.95		\$ 1,284,252.22
Retribuciones a los empleados 15%	62,806		\$ 73,326.91		\$ 126,021.35		\$ 170,790.44		\$ 192,637.83
Impuesto a la renta 25%	104,676		\$ 122,211.52		\$ 210,035.58		\$ 284,650.74		\$ 321,063.06
Utilidad neta	<u>251,222</u>		<u>\$ 293,307.64</u>		<u>\$ 504,085.39</u>		<u>\$ 683,161.77</u>		<u>\$ 770,551.33</u>
Tasa de crecimiento			16.75%		71.86%		35.53%		12.79%

8.14 Estado de resultados proyectado (5 Años) Pesimista

Crepes de China

Estado de resultados proyectado (5 Años)

	1		2		3		4		5	
	2014	Tasa de cre.	2015	Tasa de cre.	2016	Tasa de cre.	2017	Tasa de cre.	2018	
Ingresos										
Ventas estimadas en unidades	1,237,500	5%	1,299,375	10%	1,429,313	5%	1,500,778	5%	1,575,817	
Precio unitario	2.50		2.50		2.50		2.50		2.50	
Ventas	3,093,750		\$ 3,248,437.50		\$ 3,573,281.25		\$ 3,751,945.31		\$ 3,939,542.58	
Costo de Ventas (COGS) 60% de Ventas	1,856,250		\$ 1,949,062.50		\$ 2,143,968.75		\$ 2,251,167.19		\$ 2,363,725.55	
Ingresos del negocio de la comida ambulante	1,237,500		\$ 1,299,375.00		\$ 1,429,312.50		\$ 1,500,778.13		\$ 1,575,817.03	
Ingresos del negocio de publicidad	3,000	5%	\$ 3,150.00	10%	\$ 3,465.00	5%	\$ 3,638.25	5%	\$ 3,820.16	
Ingresos Total	1,240,500		\$ 1,302,525.00		\$ 1,432,777.50		\$ 1,504,416.38		\$ 1,579,637.19	
Egresos										
Salario (operador de triciclo, 58 personal * \$350 por mes)	243,600	8%	\$ 263,088.00	8%	\$ 284,135.04	8%	\$ 306,865.84	8%	\$ 331,415.11	
Salarios (3 conductores de camiones, 5 ingenieros informáticos)	115,200	8%	\$ 124,416.00	8%	\$ 134,369.28	8%	\$ 145,118.82	8%	\$ 156,728.33	
Salario (todos los demás empleados)	240,000	8%	\$ 259,200.00	8%	\$ 279,936.00	8%	\$ 302,330.88	8%	\$ 326,517.35	
Servicios exteriores y gastos de administración	6,000	5%	\$ 6,300.00	5%	\$ 6,615.00	5%	\$ 6,945.75	5%	\$ 7,293.04	
material de oficina	3,600	2%	\$ 3,672.00	2%	\$ 3,745.44	2%	\$ 3,820.35	2%	\$ 3,896.76	
Reparaciones / Mantenimiento (\$ 50 por triciclo, \$ 80 por camión)	39,600	3%	\$ 40,788.00	3%	\$ 42,011.64	3%	\$ 43,271.99	3%	\$ 44,570.15	
Reparación / Mantenimiento (otros equipos)	600	3%	\$ 618.00	3%	\$ 636.54	3%	\$ 655.64	3%	\$ 675.31	
Publicidad (costo de impresión para los triciclos)	34,800	2%	\$ 35,496.00	2%	\$ 36,205.92	2%	\$ 36,930.04	2%	\$ 37,668.64	
Gasolina (\$ 150 por camión)	9,000	10%	\$ 9,900.00	10%	\$ 10,890.00	10%	\$ 11,979.00	10%	\$ 13,176.90	
Contabilidad y Legal	2,400	2%	\$ 2,448.00	2%	\$ 2,496.96	2%	\$ 2,546.90	2%	\$ 2,597.84	
Alquiler y Costos Relacionados	60,000	2%	\$ 61,200.00	2%	\$ 62,424.00	2%	\$ 63,672.48	2%	\$ 64,945.93	
Servicios de telecomunicaciones (incluye mensajes entre equipo de operación y sistema de control)	18,000	10%	\$ 19,800.00	10%	\$ 21,780.00	10%	\$ 23,958.00	10%	\$ 26,353.80	
Utilidades (100 cada base de la ciudad, p. ej. electricidad, agua, y gas)	3,600	2%	\$ 3,672.00	2%	\$ 3,745.44	2%	\$ 3,820.35	2%	\$ 3,896.76	
Seguro	2,400	2%	\$ 2,448.00	2%	\$ 2,496.96	2%	\$ 2,546.90	2%	\$ 2,597.84	
Los gastos de depreciación	40,914		40,914		40,914		34,674		34,479	
Interés de préstamo	2,082		1,744		1,370		958		503	
Total Egresos	821,796		\$ 875,703.93		\$ 933,772.68		\$ 990,095.05		\$ 1,057,315.58	
Utilidad antes de impuestos (EBIT)	418,704		\$ 426,821.07		\$ 499,004.82		\$ 514,321.33		\$ 522,321.61	
Retribuciones a los empleados 15%	62,806		\$ 64,023.16		\$ 74,850.72		\$ 77,148.20		\$ 78,348.24	
Impuesto a la renta 25%	104,676		\$ 106,705.27		\$ 124,751.21		\$ 128,580.33		\$ 130,580.40	
Utilidad neta	<u>251,222</u>		<u>\$ 256,092.64</u>		<u>\$ 299,402.89</u>		<u>\$ 308,592.80</u>		<u>\$ 313,392.97</u>	
Tasa de crecimiento			1.94%		16.91%		3.07%		1.56%	

Referencia

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2011-09-14). *INEC entregó resultados del Censo 2010 al Municipio de Quito. Noticias Quito*. Retrieved from http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/inec_entrego_resultados_del_censo_2010_al_municipio_de_quito--4406

Estadísticas de Turismo en el Ecuador. (2012). *Ingreso de Extranjeros al Ecuador*. Retrieved from <http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>

Estadísticas Macroeconómicas. (2012). Publicaciones Generales. *Publicaciones de Banca Central Del Ecuador*. Retrieved from <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>

COSAS. (2012). *Las tendencias de la cocina en el mundo*. Retrieved from http://www.cosas.com.ec/1399-las_tendencias.html

Pro Ecuador. (28/04/2012). *El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas*. Retrieved from <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>

Noticias Latinoamérica (26/01/2013) *Turismo en Ecuador creció 12% en 2012*. TeleSUR Retrieved from

<http://www.telesurtv.net/articulos/2013/01/26/gobierno-ecuatoriano-informo-del-incremento-del-turismo-en-el-pais-9470.html>

Criollo. (03/12/2010). *Una ciudad con aire universitario*. Diario EL COMERCIO

http://www.elcomercio.com/quito/ciudad-aire-universitario_0_383361722.html

Jaramillo, N. (2011) *Las cuatro “Erres” La otra P Fundamentos de publicidad*

Ecuador: Exel Impresores Gráficos Cía. Ltda.

Hague, P. (2010). *A Practical Guide to Market Research* (pp. 50). UK: Grosvenor

House Publishing Ltd.

Charles W.L. H., Gareth R. J. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*

Eighth Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.

Strategic Management. (n.d.) *Hierarchical Level of Strategy*. QuickMBA.com

<http://www.quickmba.com/strategy/levels/>

Wikipedia. (18/08/2013). *Burrito (comida)*. Retrieved from

[http://es.wikipedia.org/wiki/Burrito_\(comida\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Burrito_(comida))

Damodaran, A. (2013) *Food Processing. Betas by Sector*. Retrieved from

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Art. 28. Gastos generales deducibles. 28.6 c) Depreciación acelerada de activos fijos.

Servicio de Renta Interna Ecuador. Retrieved from

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>

Sistema de Clasificación y Consulta Arancelaria. QUALITYSOFT CIA. LTDA

Retrieved from <http://www.e-comex.net/arancel/>

Transporte marítimo de china a Ecuador, Alibaba.com, Inc.

http://spanish.alibaba.com/product-list/de_carga_de_carga_a%25C3%25A9rea_a_ecuador/pid283410--air%2Bfreight%2Bcarga%2Bto%2Becuador---1-100014858.html