



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Escuela de Postgrado en Administración de
Empresas (E S P A E)

Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas

VIII PROMOCION

T e m a :

NUTRIFOOD

Servicio de Comida Nutritiva

I N T E G R A N T E S :

Mónica Robles Granda

Evelynn Cires Quintero

Elizabeth Calderón Quijije



DP-09399



Noviembre 2005

TABLA DE CONTENIDO

1	RESUMEN EJECUTIVO	1
1.1	PRESENTACIÓN.	1
1.2	OBJETIVOS	1
1.3	FACTORES DE ÉXITO	2
1.4	RESULTADOS ESPERADOS	2
2	Análisis del Sector	4
2.1	Diagnóstico de la estructura actual del sector	4
2.2	Tendencias Culturales:	4
3	Análisis Estructural del Sector Industrial	5
3.1	Barreras de Ingreso	5
3.2	Barreras de Salida	5
3.3	Poder de Negociación de Proveedores	5
4	Análisis del Mercado	6
4.1	Tamaño del Mercado Global	7
4.2	Proyección Del Sector	7
4.3	Fracción del mercado	7
4.4.	Descripción del producto	7
4.5.	Descripción de los clientes	8
4.6.	Descripción de la competencia	9
5	Estrategia e implementación	10
5.1	Estrategia de Venta	10
5.2	Estrategia del precio	11
5.3	Tácticas de ventas	11
5.4	Estrategia promocional	11
5.5	Política de Servicios	12
5.6	Estrategia de Distribución	12
6	ANALISIS ADMINISTRATIVO	13
6.1	Organización	13
6.2	Personal ejecutivo	13
6.3	Empleados	13
7	ANALISIS TECNICO	14
7.1	Materia prima	14

7.2	Tecnología	14
7.3	Maquinarias y equipos	14
7.4	Requerimientos físicos	14
7.5	Legislación	14
8	PLAN FINANCIERO	16
8.1	Presupuesto de Activos Fijos	16
8.2	Presupuesto de materias primas	16
8.2.1	Frecuencia de compras	17
8.2.2	Volumen Estimado	17
8.2.3	Costos	18
8.3	Presupuesto de Costos de Personal	19
8.4	Presupuesto de gastos de Administración	19
8.4.1	Gastos de personal	19
8.4.2	Gastos de publicidad	19
8.4.3	Gastos de transporte	20
8.4.4	Suministros de oficina	20
8.4.5	Imprevistos.	20
8.5	Presupuesto de ingresos	20
8.6	Presupuesto de gastos indirectos	21
8.7	Financiamiento del Proyecto	21
8.8	Análisis de costos	21
8.8.1	Punto de equilibrio Operativo	21
8.8.2	Punto de equilibrio Financiero	22
8.8.3	Escenarios	22
8.9	Análisis financiero	22
9	ANEXOS	24
9.1	Anexo A: Encuesta realizada a sector Samborondón y norte de la ciudad de Guayaquil	24
9.2	Anexo B: Organigrama de la empresa	28
9.3	Anexo C: Tablas e Indicadores Financieros de Soporte.	29

1 RESUMEN EJECUTIVO

1.1 PRESENTACIÓN.

Nutrifood es una rentable oportunidad de negocios al ubicarlo en una de las zonas de mayor crecimiento del cantón Samborondón.

El concepto de servicio de comida nutritiva a domicilio nace con la necesidad de proveer comida sana y de acuerdo a los requerimientos alimenticios de cada grupo de personas.

El servicio está orientado al estrato medio-alto y alto tanto de Samborondón como de las personas que laboran en las distintas empresas que se hallan en este sector. Nutrifood proveerá contratos de servicio con anticipación a las empresas del sector.

El presente proyecto ha sido analizado para un período de tres años, asumiendo una tasa de crecimiento del 6% anual, lo cual representa una probabilidad de éxito de crecimiento del negocio bastante conservadora. Esta tasa de crecimiento se basó en la estimación del incremento de habitantes en este sector el cual fue de 15% anual en una nueva urbanización desde el año 2002 al 2005.

Se lo considera como una buena opción alimenticia que satisface el déficit nutricional conservando los nutrientes acordes al tipo de cliente.

1.2 OBJETIVOS

Ofrecer un servicio de alta calidad.

Adquisición de un local propio a futuro realizando nuevas ampliaciones en la infraestructura del negocio de acuerdo al crecimiento del mercado.

Cubrir una demanda de 2.000 almuerzos mensuales equivalentes a 67 almuerzos diarios aproximadamente.

Evaluar la posibilidad de nuevos servicios que incluyan cafetería, platos a la carta, extendiendo las horas de atención a medida que las actividades del sector se incrementen.

1.3 FACTORES DE ÉXITO

1.- Existe la tendencia moderna a eliminación de stress, a llevar una vida sana y saludable, no sólo basada en ejercicios sino en una alimentación adecuada a un costo moderado.

2.- Con ambos miembros de la familia trabajando, la gente apenas tiene tiempo para cocinar sus alimentos. Algunos incluso no tienen tiempo para esperar en un restaurante y comer en el sitio o para llevar.

Es por ello que pensamos que un factor de éxito sería proporcionar el servicio de entrega a domicilio o a lugares de trabajo, es decir, ofrecer una comida gastronómicamente nutritiva en su mesa sin tener que movilizarse

3.- Negocio dirigido a todo tipo de clientes:

Dietas para Ovolactovegetarianos, lactovegetarianos, vegetarianos, personas con poca tolerancia a lactosa, diabéticos, hipertensos, personas que necesitan disminuir el colesterol y triglicéridos, es decir un mercado no cubierto por ningún otro tipo de servicio de comida similar.

1.4 RESULTADOS ESPERADOS

En base al análisis del mercado, se ha considerado que el precio óptimo del almuerzo sobre una base de contenido genérica es de \$2.50, el cual puede variar de acuerdo a las especificaciones del régimen de dieta necesario para el cliente.

Se establece que el punto de equilibrio se alcanzaría en el primer trimestre empezando con 50 almuerzos diarios y llegando a 70 almuerzos al final del trimestre, es decir 2000 almuerzos mensuales aproximadamente..

El pronóstico de ventas es favorable y aún cuando nuestras estimaciones son conservadoras, el mercado puede ampliarse progresivamente más allá del 6% calculado para los años subsiguientes.

En cuanto a la inversión, se requiere de un capital de \$ 15.000 financiados con un préstamo de \$ 10.000 y un aporte de los socios del capital restante. La mayor inversión corresponde a la

adquisición de instalaciones de equipo de cocina, mobiliario, y en menor escala a costos en personal y movilización.

El flujo de caja alcanza un período de estabilidad después del cuarto mes, siendo los siguientes meses positivos en su flujo neto

La tasa interna de retorno (TIR) es de 69% y el Valor Actual Neto de la Inversión (VAN) es \$16.502 como lo demuestran los estados financieros, lo cual permite ver que este negocio si es rentable.

2 Análisis del Sector

2.1 Diagnóstico de la estructura actual del sector

La alimentación es clave para una vida saludable. Para llevar una dieta balanceada se deben ingerir alimentos de todo tipo pero en cantidades necesarias. Lo importante es elaborar una dieta que contenga comidas de todos los grupos, en las cantidades necesarias para cada persona y de acuerdo a las diferentes etapas de la vida.

Los alimentos han sido agrupados en granos; verduras; frutas; grasas, aceites y dulces; productos lácteos; y carnes y legumbres; y cada uno de ellos aporta nutrientes diferentes al cuerpo humano.

La alimentación es una necesidad que no tiene sustituto, este sector se ha visto golpeado por la dura crisis que afecta nuestra economía. Los bajos salarios han ocasionado que las personas minimicen el consumo.

El concepto de servicio de comida nutritiva a domicilio nace con la necesidad de proveer comida sana a un bajo costo, de acuerdo a los requerimientos alimenticios de cada grupo de personas.

2.2 Tendencias Culturales:

En la actualidad existe una tendencia general en la sociedad por el cuidado de la salud a través de dietas y ejercicios, esta inclinación cultural se nota aún más acentuada en estratos sociales medio-alto y alto. Nutrifood acorde a esta preferencia, orienta sus servicios a empresas y familias del sector ubicado en Samborondón y ciudadelas del Norte, a quienes proveerá contratos de servicio con anticipación.

Se lo considera como una buena opción alimenticia que satisface el déficit nutricional conservando los nutrientes acorde al tipo de cliente.

3 Análisis Estructural del Sector Industrial

3.1 Barreras de Ingreso

Desventaja independiente de escala: Se considera que los competidores existentes poseen una curva de experiencia y aprendizaje difícil de igualar durante el primer trimestre. En el sector existe una competencia de 17 restaurantes sin mencionar los locales de comida rápida, aunque algunos de éstos ofrezcan comida a domicilio no brindan nutrición balanceada

Diferenciación del producto: Restaurantes establecidos en el sector norte poseen ya una identificación de marca y lealtad entre los clientes.

3.2 Barreras de Salida

En caso de no alcanzar el éxito deseado, es relativamente difícil poder vender el equipamiento adquirido.

3.3 Poder de Negociación de Proveedores

Es difícil conseguir crédito para la compra de insumos perecibles como legumbres, mariscos y carnes. Actualmente existe la ventaja de comprar al por mayor en el mercado de transferencia donde la calidad de los productos es aceptable y el producto es fresco.

4 Análisis del Mercado

Dado el incremento poblacional en el sector Samborondón y debido a que no existe un restaurante que ofrezca comida con todos los nutrientes apropiados para la alimentación diaria, Nutrifood seleccionó este sector. Actualmente existen pequeños restaurantes de comida en la ciudadela la Puntilla y pequeños locales de comida rápida en el centro comercial de Entre Ríos, pero la mayoría de las personas que viven en las urbanizaciones cercanas tienen que desplazarse grandes distancias en vehículo propio para almorzar.

Para determinar la presencia de un mercado para nuestro negocio se realizó una encuesta (*Ver Anexo A*), el propósito de la encuesta fue poder determinar el número de personas que estarían dispuestas a alimentarse nutritivamente, el número de personas que se alimenta fuera de sus hogares y con qué frecuencia comen afuera.

En total se encuestó aproximadamente a 200 personas.

El resultado de la encuesta determinó lo siguiente:

- ✓ El 73,58% personas acostumbran salir a comer fuera de casa con familia
- ✓ El 58% de familias que salen a comer fuera de casa constan de dos a cuatro personas (incluyendo al encuestado) en promedio.
- ✓ El 76,36% de los encuestados consideran que la comida más abundante durante el día debe ser el almuerzo.
- ✓ El 56,73% durante la semana comen dentro de casa, mientras que 43,27 % come fuera.
- ✓ El 57,55% de los encuestados prefieren la comida típica ecuatoriana
- ✓ El 84,52% de los encuestados consideran que conocieron los lugares frecuentados a comer a través de amigos y familiares
- ✓ Con un 27,04 %, los encuestados se sentirían motivados a visitar un nuevo restaurante por la sazón, mientras que un 19,74% los motiva los precios aceptables, y un 15,45% se ven motivados por la especialidad
- ✓ El 46,30% considera que si se alimenta de manera apropiada

- ✓ El precio que estarían dispuestos a pagar por la comida de su preferencia es de \$6
- ✓ El precio que estarían dispuestos a pagar por una comida nutritiva es de \$6

Se encuestó el 70% de personas cuyas edades oscilan entre 20-40 años

De acuerdo a las encuestas realizadas, se considera que en el momento de seleccionar el lugar de las comidas de preferencia, los aspectos más importantes son variedad de comidas, ambiente del local y su presentación o estilo.

4.1 Tamaño del Mercado Global

De acuerdo a datos proporcionados por el Ilustre Municipio del Cantón Samborondón se estima un mercado cautivo de 12.500 habitantes en el sector de la vía Samborondón, de los cuales habiendo realizado una muestra de la población, se considera que aproximadamente el 1.17% de habitantes del sector podrían ser clientes potenciales del negocio.

4.2 Proyección Del Sector

El número de clientes potenciales, es un número que ha servido como base inicial, pero en poco tiempo será incrementado, dado el alto nivel de crecimiento y expansión de este sector de la ciudad.

4.3 Fracción del mercado

Nuestro servicio cubrirá la demanda de 86 almuerzos promedio diarios para clientes espontáneos para el primer año estimando un crecimiento del 6% anual para el 2do año y 7% para el tercero.

4.4. Descripción del producto

Nuestro producto proporcionará el servicio de entrega a domicilio o a lugares de trabajo, es decir, ofrecer una comida gastronómicamente nutritiva en su mesa sin tener que movilizarse

Será un negocio dirigido a todo tipo de clientes proporcionando dietas para: Ovolactovegetarianos, lactovegetarianos, vegetarianos, personas con poca tolerancia a lactosa, diabéticos, hipertensos, personas que necesitan disminuir el colesterol y triglicéridos, es decir un mercado no cubierto por ningún otro tipo de servicio de comida similar.

El restaurante funcionará de lunes a domingo, ofreciendo básicamente almuerzos de comida balanceada de acuerdo a su dieta alimenticia, incluirá una variedad de ensaladas y demás platos de bajas calorías.

Nuestro servicio lo brindaremos en unas instalaciones tipo self service, en un local distinguido, funcional, moderno, de un ambiente climatizado, con exhibidores de alimento que permitan al cliente elegir al instante. Es decir un sistema de servicio que minimice el tiempo entre aceptar el pedido y que el cliente pueda sentarse a degustar. El ambiente será cuidadosamente preparado para que luzca de acuerdo al nivel socio-económico del sector.

Consideramos que nuestro servicio presentará las siguientes características:

Ventajas:

- ✓ Ambiente confortable
- ✓ Posibilidades de clientes frecuentes
- ✓ Pagos al contado o previo contrato con tarjetas de crédito
- ✓ Costos menores, y precios aceptables, disponibles para personas de presupuesto moderado.
- ✓ Menor tiempo de atención al cliente por tener un menú diario listo para servir.

Desventajas

- ✓ Continua búsqueda de nuevos clientes pues los actuales pueden ser estacionales.

4.5. Descripción de los clientes

El servicio se orienta a personas que habitan y trabajen por el sector (cliente primario), que desean almorzar cerca de su lugar de trabajo y de su vivienda, donde demande el menor tiempo de espera.

El cliente primario corresponde a un nivel socio-económico medio y alto, cuya decisión a la hora del almuerzo se basa en alternativas que estén ubicadas cercas del sector, que no demanden un costo excesivo y que adicionalmente no requiera tiempo excesivo.

4.6. Descripción de la competencia

De acuerdo a datos proporcionados por el Ilustre Municipio del Cantón Samborondón existen 17 restaurantes en la vía a Samborondón, sin embargo en este sector no se encuentra un restaurante que ofrezca la alimentación nutritiva de acuerdo a la dieta que requiere el cliente, habiendo algunos restaurantes de comida a la carta y comida rápida.

Entre las ventajas de nuestra competencia está: amplio menú de platos, disponible todas las tarjetas de crédito. Entre las desventajas de la competencia está: alto costo por el servicio, mayor tiempo de demora en el servicio, pocas posibilidades de disminución de precios, pocas posibilidades de clientes frecuentes.

5 Estrategia e implementación

5.1 Estrategia de Venta

Los clientes que recibirán mayor esfuerzo de venta son las personas que trabajen cerca de las ciudadelas o urbanizaciones aledañas al local y los habitantes del sector. La atención en el restaurante se da en horario regular, como también la atención a domicilio o lugar de trabajo.

Los clientes se establecerán a través de los siguientes métodos:

a) Promoción a través del uso de soportes impresos:

- Como volantes, las cuales se distribuirán a en lugares clave donde halla más afluencia de clientes potenciales, especialmente en los fines de semana, a través de permisos en las urbanizaciones y ciudadelas, así como en las empresas.
- Brochures cuyo método de entrega se hará vía empresa a través de visitas personales de uno de los socios con permiso del departamento de personal, y en el propio local.
- Magnéticos para la refrigeradora para los clientes que visiten el restaurante.
- Los individuales impresos a color contribuirán a la creación de la imagen de Nutrifood dentro del local.

b) Promoción a través de Visitas personales: Las mismas que se realizarán a las empresas con el permiso del departamento de personal y/o gerente responsable. En estas visitas los socios procurarán la oportunidad de impartir una charla informativa sobre los beneficios de la correcta alimentación en pro de la salud y la eficiencia laboral usando una presentación electrónica atractiva y profesional, para culminar con la entrega de brochures y un cupón de descuento para quienes visiten el local.

b) Promoción a través de Medios electrónicos: La presentación electrónica tendrá el uso arriba indicado, mientras la página web será a su vez promocionada en los brochures y volantes con el fin de que el cliente potencial haga su pedido a través de este medio, sin que tenga que movilizarse al local o realizar una llamada telefónica. La cajera corroborará el pedido haciendo una llamada telefónica según los datos dejados por el cliente en cuestión. En el futuro, las innovaciones en la página y en las transacciones electrónicas seguras del país, harán que sea

posible instaurar el servicio de cobro por este medio con tarjeta de crédito. También se prevé que el crecimiento de los clientes que piden vía electrónica alimentará una base de datos, lo suficientemente extensa que hará posible el marketing relacionado, bajo cuyo concepto Nutrifood realizará un perfil de clientes para así perfeccionar sus servicios ajustándolo más a las necesidades y preferencias del consumidor. La incorporación de un boletín electrónico con información de nutrición y salud es otra de las estrategias que a posterior servirán para forjar el nexo entre la empresa y el cliente y que podría financiarse a través de la venta de banners y espacios electrónicos de empresas o productos afines a la nutrición y salud.

En el local, y en la página web, los almuerzos se presentarán con la alternativa de menú de acuerdo a la dieta requerida por el cliente, motivando el consumo de comida sana y nutritiva, con bajo costo. La entrega rápida y el servicio en el restaurante tipo auto servicio permitirá una alta rotación de clientes. La empresa ofrecerá garantía de salubridad y servicio que se medirá por encuestas dirigidas al consumidor.

La cobertura inicial sería para las ciudadelas del Sector de vía Samborondón, donde existe una proyección a futuro de crecimiento de urbanizaciones y de la actividad comercial

5.2 Estrategia del precio

En base al análisis del mercado, se ha considerado que el precio óptimo del almuerzo sobre una base de contenido genérica es de \$2,50, el cual puede variar de acuerdo a las especificaciones del régimen de dieta necesario para el cliente.

5.3 Tácticas de ventas

La comunicación directa con los clientes será signo de confianza especialmente en las gestiones de venta.

5.4 Estrategia promocional

La estrategia de promoción tomará en cuenta un objetivo de imagen que considera los siguientes criterios:

- ✓ Dar un alto valor a la experiencia de nuestros colaboradores
- ✓ Crear procedimientos de control financiero que evidencien la planeación.
- ✓ La preocupación de la gerencia por el mercadeo será un signo positivo.

5.5 Política de Servicios

La política de servicios buscará potenciar los siguiente atributos:

- ✓ Confianza
- ✓ Buena compañía para trabajar en ella
- ✓ Mantener una administración organizada
- ✓ Ofrecimiento de servicios y productos de Alta Calidad
- ✓ Satisfacción al cliente

Se definirán políticas de servicios para cumplir con normas de higiene y seguridad

5.6 Estrategia de Distribución

Para el servicio de entrega del almuerzo se transporta los alimentos en bandejas gastronómicas de acero inoxidable. Estas se mantendrán calientes en los chafer con quemadores de alcohol.

6 ANALISIS ADMINISTRATIVO

6.1 Organización

La empresa será constituida legalmente como una sociedad anónima, mediante el aporte personal de sus socios y propietarios. Esta empresa se considera de propiedad privada, sujeta a las leyes que rigen el derecho civil y bajo el control de la superintendencia de compañías.

Propietarios

La empresa estará fundada por tres socios con responsabilidades dentro de la operación de la empresa. Inicialmente, todos los socios consideran necesario su participación activa para garantizar la correcta puesta en marcha de la empresa

La junta directiva de la empresa estará conformada por los tres socios y en sus sesiones asistirá regularmente el gerente del restaurante.

6.2 Personal ejecutivo

La administración estará a cargo de un gerente contratado, quien deberá presentar informes quincenales a los propietarios sobre el desenvolvimiento de las operaciones de la empresa. El gerente ejercerá su autoridad para todo el personal.

6.3 Empleados

Nutrifood necesitara realizar las contrataciones previstas para cubrir los cargos que se definen en el organigrama de la empresa. *Ver anexo B*

El personal a contratado deberá ser un personal calificado puesto que la calidad del servicio y de los productos a expender son la base del futuro crecimiento de la empresa

7 ANALISIS TECNICO

7.1 Materia prima

Se consideran materias primas todos los productos básicos para la preparación de alimentos, los cuales podemos clasificar en: Carnes, legumbres y hortalizas, frutas, grasas, condimentos.

Este tipo de materia prima exige controles y cuidados específicos recomendados por los especialistas. Ocasionalmente necesitaremos una asesoría de un tecnólogo de alimentos para mejorar nuestros procesos de producción.

7.2 Tecnología

El negocio pretende contar con la tecnología apropiada tanto para el mantenimiento como para la manipulación de los alimentos.

Es de resaltar que los alimentos serán verificados su procedencia y calidad de producto de acuerdo a los estándares establecidos, su mantenimiento contará con la mejor tecnología térmica que permita una buena conservación de los alimentos. La manipulación estará cuidadosamente resguardada por las normas de higiene en los establecimientos públicos, salvaguardando el bienestar de los clientes.

7.3 Maquinarias y equipos

Se deberán seguir las siguientes normas:

- ❖ Todos los equipos requeridos serán del tipo industrial
- ❖ Las áreas de trabajo y manipuleo de la comida, tales como mesas, lavaderos, línea autoservicio deben ser construidas en acero inoxidable.
- ❖ Instalaciones de gas debidamente acondicionadas para este tipo de negocio
- ❖ Debido a la naturaleza del negocio los lavaderos deben ser industriales con su respectiva trampa.

7.4 Requerimientos físicos

Nutrifood contará con un local cuya área de construcción es de 100m².

7.5 Legislación

Se deberán cumplir las siguientes normas:

- ❖ Inscripción obligatorio al Registro Único de Contribuyentes

- ❖ Certificado de Tasa de Servicio del cuerpo de Bombero. (RUC más Factura de extintor)
- ❖ Afiliación obligatoria al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- ❖ Patente Municipal
- ❖ Certificado de salud de los operarios.

8 PLAN FINANCIERO

8.1 Presupuesto de Activos Fijos

De acuerdo a estudio realizado a distribuidores de equipo para cocina, como “El Chef”, ubicado en Garzota, los costos detallados se presentan en tabla “Activos Fijos” (*Ver Anexo C Tablas 1.1 y 1.2*). En la tabla, se ha cotizado equipo industrial por la naturaleza del negocio, además, tanto repisas como estanterías deben ser de acero inoxidable para mayor higiene y limpieza del lugar de trabajo.

En los artículos destinados para servir comida dentro del local, se destaca que únicamente se comprarán 3 docenas de cada tipo ya que se ha proyectado que el punto focal del negocio no es la venta de comida dentro del local, sino la preparación y entrega a domicilio y/o lugares de trabajo.

En cuanto a los muebles y enseres, se ha considerado la adquisición de 6 mesas medianas para la venta de comida dentro del local, equipo de sonido con su respectivo sistema de audio ya instalado en el local, etc.

El uso de una computadora es imprescindible para el registro diario de clientes y sus regímenes alimenticios, así como un sistema computarizado tanto de lo descrito previamente como de las ventas con su respectivo proceso de contabilidad. Además, se receptorán pedidos de comidas por Internet.

Se destinan dos motonetas previamente equipadas con la mejor tecnología térmica para la entrega de comida en el momento preciso.

8.2 Presupuesto de materias primas

Se ha demostrado que una alimentación sana, sin excesos, equilibrando todos los requerimientos nutricionales, no cuesta más de \$0.80 por plato; sin embargo, asumiendo un costo unitario de \$1,00 , únicamente en materia prima, el costo total de materia prima requerida varía de acuerdo al número de platos pronosticados a la venta. Si en el primer mes se venden 50 platos, y el crecimiento de los pedidos varía positivamente de mes a mes, el mes 12 se venderían 120 platos diarios aproximadamente, el costo relacionado de materia prima también crecerá en la misma proporción. Esto se ve reflejado en la tabla de Materia Prima. (*Ver Anexo C tabla 2*)

8.2.1 Frecuencia de compras

Existen productos perecibles y no perecibles; en el caso de los perecibles, la frecuencia será de 3 a 4 veces por semana inclusive aprovechando las ofertas de descuento que ofrecen las cadenas suministradoras de alimentos. En el caso de los alimentos no perecibles, se acudiría a los distribuidores al por mayor donde se encuentran tales productos tanto en cómodos precios como en presentaciones acorde al volumen requerido, esto se realizará una vez a la semana, o cada dos semanas según lo requiera el producto. No se incurrirá en inventario ocioso, este será el menor requerido de acuerdo a las cantidades óptimas de pedido del producto.

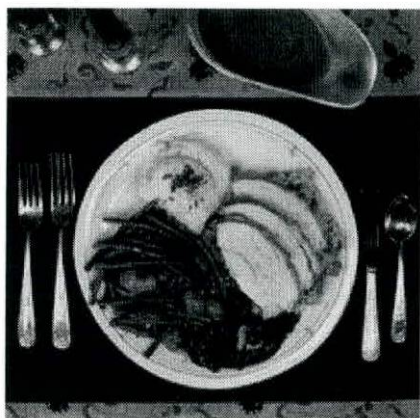
8.2.2 Volumen Estimado

El volumen de compra se basa en una estimación promedio de 2563 almuerzos mensuales, es decir 85 almuerzos diarios, incluido el servicio en el local y la entrega a domicilio

A continuación se presenta uno de los menús a ofrecer:

Dieta para la intolerancia a la lactosa.

Produce molestias digestivas, debido a la incapacidad del aparato digestivo de digerir el azúcar de algunos alimentos lácteos.



EJEMPLO DEL MENU SEMANAL

Lunes

Ensalada de pasta, pollo a la plancha y 1 puñado de almendras, nueces, etc.

Martes

-Comida:

Anchoas, lomo de cerdo a la plancha y 1 fruta.

Miércoles

-Comida:

Tortilla de espinacas, albóndigas con zanahoria y 1 fruta.

Jueves

-Comida:

Champiñones salteados con ajo, filetes de pavo a la plancha con pimientos y 1 fruta.

Viernes

-Comida:

Vegetales verdes con patatas, calamares rebozados y 1 fruta.

Sábado

-Comida:

Sopa de fideos, conejo guisado con guisantes y zanahoria y 1 fruta.

Domingo

-Comida:

Arroz a la cubana y 1 fruta.

NOTA: Complementará los menús con pan integral en comida y cena.

8.2.3 Costos

Los platos considerados para nuestro menú serán planificados con una semana de anticipación, cuidando de que todos los menús representen costos equivalentes.

Las estimaciones de costos de materias primas e insumos mensuales usted las verá en las tablas ubicadas al final del documento (*Ver Anexo C Tabla 3*)

8.3 Presupuesto de Costos de Personal

Existen dos personas destinadas al área de producción, esto es el Cocinero que deberá presentar un título que acredite conocimientos en el área gastronómica, y un asistente para el mismo. En el área administrativa, existen 4 personas: Gerente, Cajero, Atención al Cliente, Chofer.

Gerente controlará el proceso de administración del local tanto en recurso físico como humano, Cajero que receptorá pedidos de clientes tanto en local como por teléfono e Internet, atención al cliente que acudirá de mesa en mesa atendiendo al consumidor dentro del local, y dos chóferes de motoneta que entregarán los pedidos de acuerdo a ruta establecida por requerimientos de pedidos.

8.4 Presupuesto de gastos de Administración

Se ha considerado como gasto administrativo a todo aquello gasto que tuviese como fin el óptimo funcionamiento del local tanto en lo físico como lo humano. Tal es así, que el personal administrativo que incluye a Gerente, Cajero, Atención al Cliente y 1 Chofer, se encuentra plenamente diferenciado del recurso humano destinado a producir los alimentos.

El presupuesto de Gastos Administrativos se presenta en la tabla al final del documento (*Ver Anexo C Tabla 4*)

8.4.1 Gastos de personal

Como personal se entiende a todo recurso humano que participe en las operaciones de la empresa. Por ello, se considera tanto al personal de producción como al personal administrativo. El organigrama de la empresa se lo muestra en el *Anexo B*, en el cual la estructura jerárquica muestra claramente los niveles de la empresa y las personas responsables de las distintas actividades. Ver Gastos de Personal en el *Anexo C Tabla 5*

8.4.2 Gastos de publicidad

También se incluyen los gastos de publicidad que tal como lo demuestra la tabla de “Gastos Publicidad” (*Ver Anexo C Tabla 6*). Nutrifood se promocionará, a través de distintos soportes

gráficos como brochures, hojas volantes, autoadhesivos, magnéticos (que podrán pegarlos en la refrigeradora o similar), individuales desechables con logo del local.

Tales productos promocionales incurren en costos altos estacionariamente, es decir no se puede considerar el mismo gasto periódico pues es más conveniente para el negocio imprimir en lotes grandes que abaraten su costo de producción. Es por ello que se ha considerado rubros significativamente distintos mes a mes. También consta el servicio de un repartidor de volantes, quien se ubicará en lugares estratégicos de la ciudad donde se halle nuestro mercado meta, y a quien se le pagará por día de trabajo, con frecuencia trimestral

8.4.3 Gastos de transporte

Se considera como gastos de transporte a los recursos físicos necesarios para el aprovisionamiento de la materia prima como para la entrega del producto final. El gasto de transporte es un rubro incluido en los costos finales de la comida preparada. No se hará distinción de precio entre la comida que se sirve dentro del local y la que se entrega a domicilio.

8.4.4 Suministros de oficina

Se incluyen costos de tinta, papel, plumas, papel carbón, almohadillas, sellos, etc., dentro de este rubro. No se estima sea un costo muy alto dada la naturaleza del negocio.

8.4.5 Imprevistos.

Se prevé una caja de \$30 para cubrir imprevistos mensuales no estipulados en los rubros anteriores.

8.5 Presupuesto de ingresos

De acuerdo a lo proyectado a vender, se estipula un promedio de ingresos mensuales que podría variar de acuerdo a la demanda y el éxito de la publicidad como de la calidad del producto en si. Estos valores se resumen en la tabla “Presupuesto de Ingresos” y se encuentran relacionados directamente con la tabla de “Costos” que muestra los valores pronosticados de venta.

Cabe destacar que el costo unitario de materia prima es de \$1,00 aproximadamente, mientras que el costo que incluye los gastos directos e indirectos, se estipula en \$1,23.

El valor de venta de cada plato de comida se lo estima en \$2,5 pero el mismo puede variar de acuerdo al tipo de comida que sea vendida. Es decir, un plato vegetariano se estima su precio de venta en \$2,00 ya que incluye proteína vegetal cuyo costo es menor al de la proteína animal. Sin embargo, la demanda de este tipo de plato no se considera muy alta.

8.6 Presupuesto de gastos indirectos

Dentro de los gastos indirectos, se incluye al arriendo del local que se estima en \$600 por la plusvalía del sector hacia el cual nos remitimos. El estudio indica un local de 100 m² aproximadamente que posea un servicio higiénico para clientes, y otro para servicio.

Dentro del rubro Agua, luz, teléfono, se incluyen los valores facturados por Amagua (Empresa de Agua Potable de Samborondón), Empresa Eléctrica y Pacifictel proyectados.

Existen artículos necesarios para la limpieza, higiene y desinfección del local. También es necesario resaltar que por la naturaleza del negocio se los necesitará en grandes cantidades, por lo cual, se los comprará a un distribuidor mayorista (*Ver Anexo C Tabla 7*)

La depreciación de los activos fijos también se los incluye en este análisis, y se ha considerado un período de 5 años, al cabo de los cuales es necesario renovarlos con una nueva inversión.

8.7 Financiamiento del Proyecto

Es necesario invertir \$5.000 por parte de los accionistas y \$10.000 por parte de un préstamo bancario cuya tabla de amortización se la incluye con el nombre “Amortización” (*Ver Anexo C Tabla 8*). Los intereses generados por esta deuda se lo incluyen en los estados generados. Se considera un plazo de pago de 3 años para liquidar la deuda de manera acorde al crecimiento del negocio.

8.8 Análisis de costos

8.8.1 Punto de equilibrio Operativo

Tal como lo demuestra la tabla del mismo nombre, el punto de equilibrio se lo alcanzará al vender 67 almuerzos diarios, lo cual es aceptable en el momento en que Nutrifood se haya establecido y logrado un posicionamiento en el mercado.

Lo anteriormente expuesto, se lo encontró en base a un promedio de almuerzos vendidos durante el año, proyectando un costo variable unitario de \$1,23 y un precio de venta de \$2,50. Esto significaría una venta mínima de 2021 almuerzos al mes, generando un ingreso de \$5053

8.8.2 Punto de equilibrio Financiero

El punto de equilibrio financiero refleja la cantidad mínima de almuerzos que Nutrifood necesita vender durante los tres primeros años del proyecto para solventar sus gastos de financiamiento que ascienden a \$332.14 mensuales en ese período. Las unidades diarias promedio mensuales requeridas por este parámetro son 77. Se estima que Nutrifood supera este límite pues promedia 85 almuerzos diarios.

Como se observa en la tabla “Punto de equilibrio Financiero” y en el gráfico “Variación de las UAII en el 1er año respecto a los intereses”, Nutrifood supera el mínimo de ventas requeridas después de su 4to mes de operación. (*Ver Tablas 9*)

8.8.3 Escenarios

Se pronosticaron escenarios para 3 estados: el moderado, que corresponde a las ventas tal como han sido proyectadas y analizadas en los estados financieros adjuntos; el pesimista, que consideró una disminución promedio de las ventas del 15% sobre los proyectados; y el optimista que supone un aumento de la demanda del 15%. Los resultados se han resumido en la tabla “Variaciones de flujo efectivo por escenario” y en el gráfico del mismo nombre.

De este análisis se concluye que Nutrifood, que posee un apalancamiento operativo de 4.73 en el escenario moderado (*Ver Anexo C Tablas 10*), es sensible a cambios porcentuales de la demanda que no pueden superar un rango negativo de 15 puntos en el promedio anual (*Ver Anexo C Tablas 11*). Esto queda explícito en el valor del TIR y VAN negativos que se obtiene en el escenario pesimista, y que indicaría que a ese valor de demanda si sería rentable pero en un período más prolongado. Por otro lado, variaciones positivas de la demanda de la demanda en 15 puntos aumentan los valores de la rentabilidad y el VNA más allá de su duplicación de los que consta en el escenario moderado.

8.9 Análisis financiero

Las razones y estados financieros proyectadas en Nutrifood conducen al siguiente análisis:

A valores de demanda promedio de 2563 unidades mensuales (*Ver Anexo C Tabla 12*), Nutrifood es un proyecto rentable de negocio desde su primer año. Aunque hemos sido discretos en el poder de crecimiento de la compañía, por el posible ingreso de nuevos competidores, el proyecto se mantiene rentable con pendiente de crecimiento positiva en los años subsiguientes, y mejora sus razones financieras substancialmente a medida que el negocio se consolida después del primer año (*Ver Anexos.- Tabla Variaciones de Flujo efectivo por escenario*).

Aunque no se proyectó el crecimiento de Nutrifood después del tercer año, por considerar que en nuestro país proyecciones a mediano plazo de 5 años no son muy realistas, se prevé que Nutrifood seguiría creciendo más acentuadamente después del tercer año, pues ya se habrían cubierto sus costos de financiamiento y la consolidación de su imagen en el mercado, crearía una clientela leal y una demanda base más estable.

9 ANEXOS

9.1 Anexo A: Encuesta realizada a sector Samborondón y norte de la ciudad de Guayaquil



ENCUESTA SOBRE HÁBITOS Y PREFERENCIAS DE CONSUMO DE COMIDAS

1.- ¿Acostumbra comer fuera de casa con su familia?

☐ Sí ☐ No

2.- ¿Cuál es el número de integrantes de su familia incluido usted? Indique el valor aproximado que gasta en salir a comer.

1 \$ _____
 2 a 4 \$ _____
 5 a 7 \$ _____
 8 y más \$ _____

3.- ¿Cuál es para usted la comida más abundante durante el día?

- a.- Desayuno
- b.- Almuerzo
- c.- Merienda

4.- Durante la semana, su comida principal la come:

- a.- Dentro de casa
- b.- Fuera de casa

5.- ¿Con qué frecuencia usted come fuera de casa?

- a.- Fines de Semana
- b.- Lunes a Viernes
- c.- Feriados
- d.- Casos especiales
- e.- Nunca

6.- De la siguiente lista de alimentos seleccione, cuáles forman parte de su comida principal

	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
a.- Pastas	☐	☐	☐	☐
b.- Legumbres	☐	☐	☐	☐
c.- Pescados y/o mariscos	☐	☐	☐	☐
d.- Carnes	☐	☐	☐	☐
e.- Embutidos	☐	☐	☐	☐
f.- Arroz	☐	☐	☐	☐
g.- Postre	☐	☐	☐	☐
h.- Hamburguesas	☐	☐	☐	☐
i.- Jugos	☐	☐	☐	☐
j.- Gaseosas	☐	☐	☐	☐
k.- Frutas	☐	☐	☐	☐

7.- De los tipos de comidas que le voy a mencionar, elija cuál es la de su preferencia

- a.- Comida Típica ecuatoriana
- b.- Comida China
- c.- Comida rápida
- d.- Parrilladas
- e.- Otras, cuál?: _____

8.- ¿Podría mencionar algún sitio de preferencia para comerla?

Sí ☐ No ☐

De ser Sí, cuál?

9.- ¿Considera que el sitio de su preferencia satisface sus expectativas?

Sí ☐ No ☐

Por qué?

Fecha: _____
 Sector que habita: _____
 Género: F _____ M _____
 Edad: a.-16-20
 b. 21-25.
 c. 26-30
 d. 31-35
 e. 36 en adelante

10.- ¿A través de qué medio conoció el lugar al que actualmente acude con más frecuencia a comer?

- a.- Personales (amigos, familiares,)
- b.- Impersonales (volantes, letreros)
- c.- Masivos (radio, televisión, revista, periódico)
- d.- Otros. Especifique _____

11.- ¿Supone usted que el precio en la comida es sinónimo de calidad?.

Si No

Por
qué? _____

12.- Para elegir el lugar de comida de su preferencia, ¿cuáles de los siguientes aspectos usted tomaría en cuenta?

Nota: Numérellos en orden descendente de acuerdo a su importancia (siendo 5 el más importante y 1 el de menor importancia).

	1	2	3	4	5
Presentación o estilo	☐	☐	☐	☐	☐
Precios aceptables para este servicio	☐	☐	☐	☐	☐
Comida Nutritiva	☐	☐	☐	☐	☐
Localización del restaurante	☐	☐	☐	☐	☐
Ambiente del local	☐	☐	☐	☐	☐
Presentación o estilo	☐	☐	☐	☐	☐
Estilo Moderno	☐	☐	☐	☐	☐
Estilo Conservador	☐	☐	☐	☐	☐
Variedad de comidas	☐	☐	☐	☐	☐
Otra razón, cuál?					

13.- Mencione los restaurantes o locales de consumo que ha visitado en los últimos meses (1 el más importante, 3 el menos importante)

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

14.- ¿Qué razones han motivado la concurrencia a estos sitios?

- a.- Sazón
- b.- Especialidad
- c.- Ubicación
- d.- Aspecto exterior e interior
- e.- Precios aceptables
- f.- Comida nutritiva
- g.- Otros. Especifique: _____

15.- ¿Considera usted que estos lugares presentan nutrientes adecuados que cubren el plan alimenticio que todos deben seguir?

Si No

Explique su respuesta: _____

16.- Indique cuál de las siguientes alternativas lo motivarían a conocer un nuevo restaurante:

- a.- Sazón
- b.- Especialidad
- c.- Ubicación
- d.- Aspecto exterior e interior
- e.- Precios aceptables
- f.- Comida nutritiva
- g.- Otros. Especifique: _____

17.- ¿Padece usted de una enfermedad crónica?

Si No

De ser Sí, ¿cuál?

18.- ¿Considera usted que se alimenta de manera apropiada?

Si No

Por qué:

19.- ¿Consume usted algún tipo de dieta?

Si No

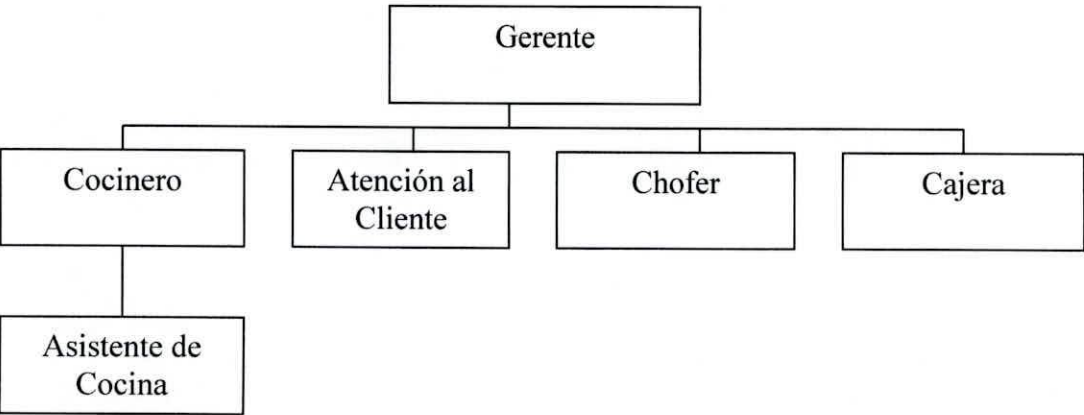
De ser Sí, ¿Cuál dieta consume? _____ Dónde: _____ Con qué
frecuencia: _____

20.- ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar usted por la comida de su preferencia? _____

21.- ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una comida nutritiva? _____

9.2 Anexo B: Organigrama de la empresa

ORGANIGRAMA DE NUTRIFOOD



9.3 Anexo C: Tablas e Indicadores Financieros de Soporte.

**ACION DE LAS UTILIDADES UAI RESPECTO A LAS UTILIDADES A LOS INTER
DURANTE EL 1ER AÑO
Tabla No. 1.3**

Mes	Cantidad Unid. Ventidas mes	Ingresos Totales (Ventas)	C.V	C.F	C.T	UAI	Intereses
Mes 1	1500	3750	1844,95	2.566,89	4.411,84	-661,84	332,14
Mes 2	1800	4500	2213,94	2.566,89	4.780,83	-280,83	332,14
Mes 3	2100	5250	2582,92	2.566,89	5.149,82	100,18	332,14
Mes 4	2100	5250	2582,92	2.566,89	5.149,82	100,18	332,14
Mes 5	2400	6000	2951,91	2.566,89	5.518,81	481,19	332,14
Mes 6	2550	6375	3136,41	2.566,89	5.703,30	671,70	332,14
Mes 7	2700	6750	3320,90	2.566,89	5.887,80	862,20	332,14
Mes 8	2850	7125	3505,40	2.566,89	6.072,29	1.052,71	332,14
Mes 9	2850	7125	3505,40	2.566,89	6.072,29	1.052,71	332,14
Mes 10	3000	7500	3689,89	2.566,89	6.256,79	1.243,21	332,14
Mes 11	3300	8250	4058,88	2.566,89	6.625,78	1.624,22	332,14
Mes 12	3600	9000	4427,87	2.566,89	6.994,77	2.005,23	332,14
Totales	30750	76875	37821,4	30802,7	68624,14	8250,86	3985,72

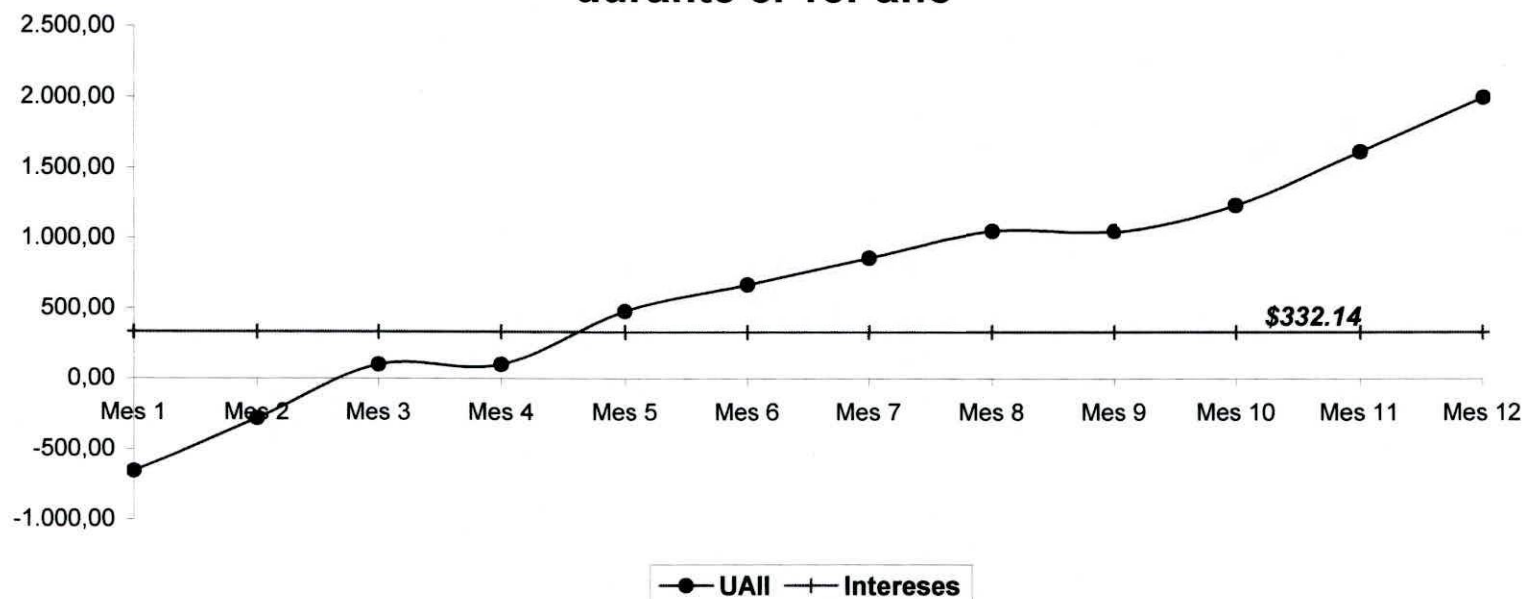
PRESUPUESTO ACTIVOS FIJOS
Tabla No. 1.1

DESCRIPCION		CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
ACTIVOS FIJOS:				
EQUIPO DE COCINA				
Cocina industrial		1,00		300,00
Horno Industrial		1,00		320,00
Refrigerador Industrial.		1,00		1.240,00
Perchas de acero inoxidable		1,00	230,00	230,00
Repisas extras		3,00	14,00	42,00
Instalación sanitaria y trampa de grasa		1,00		180,00
Licuadaora Industrial		1,00		230,00
Recipiente de jugos térmico		1,00		400,00
Extractor de jugos		1,00		120,00
Vitrina de exhibición de productos y mesa de despach		2,00	400,00	800,00
Lavadero Industrial con mesa de soporte		1,00		330,00
Mesa de trabajo		1,00		230,00
Campana Extractora		1,00		180,00
Extractor Industrial de aire		1,00		250,00
VAJILLAS				
Platos de 9"	Docena	3,00	23,00	69,00
Platos 7" (ensalada/postre)	Docena	3,00	20,00	60,00
Platos 6"	Docena	3,00	18,00	54,00
Soperos	Docena	3,00	22,00	66,00
Cuchara, tenedor, cuchillo, cucharita	Docena	3,00	15,00	45,00
VASOS Y TAZAS				
Vasos y tazas	Docena	6,00		34,00
SUBTOTAL			\$	5180

PRESUPUESTO ACTIVOS FIJOS
Tabla No. 1.2

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
ACCESORIOS DE COCINA			
Cuchara de cocina	3,00	2,50	7,50
Cucharones	2,00	8,00	16,00
Cuchillos	3,00	12,50	37,50
Saleros	6,00	3,00	18,00
Espatula	1,00	2,80	2,80
Pinzas	1,00	6,00	6,00
Tarrinas inoxidable de u	1,00	18,00	18,00
Sarten grande	2,00	25,00	50,00
Tabla para picar	2,00	15,00	30,00
Cernidor	1,00	7,00	7,00
Colador	1,00	15,00	15,00
MUEBLES Y ENSERES			
Mesas de madera con 4 s	6,00	90,00	540,00
Estante de caja	1,00	120,00	120,00
Aire Acondicionado 24.00	2,00	480,00	960,00
Sistema de audio	1,00		300,00
Letrero del Local	1,00	1.200,00	1.200,00
SUBTOTAL		\$	3.327,80
EQUIPO DE OFICINA			
Telefono Fax	1,00	100,00	100,00
Computadora e impresora	1,00	1.200,00	1.200,00
TRANSPORTE			
Motoneta servicio de entr	1,00	800,00	800,00
SUBTOTAL		\$	2.100,00
TOTAL			
		\$	10.607,80

Variación de las Utilidades UAI respecto a los Intereses durante el 1er año



PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS EN MATERIAS PRIMAS
Tabla No. 2

DESCRIPCIÓN	Meses a Considerar												TOTAL
	1M	2M	3M	4M	5M	6M	7M	8M	9M	10M	11M	12M	ANUAL
Productos a utilizar en la producción de comidas, tales como: Carnes, Vegetales, Cereales, Lácteos, Frutas, Condimentos. Etc	1.500	1.800	2.100	2.100	2.400	2.550	2.700	2.850	2.850	3.000	3.300	3.600	30.750

Proyecciones de Venta y Costos
Unitarios de Producción
Tabla No.3

costo del almuerzo \$2,50
costo unitario de materia prima \$1,00

Mes	Unid. Ventidas promedio diario al mes	Cantidad Unid. Ventidas mes	Ingresos Totales (Ventas)	Costos Materia Prima
Mes 1	50	1500	3750	1500
Mes 2	60	1800	4500	1800
Mes 3	70	2100	5250	2100
Mes 4	70	2100	5250	2100
Mes 5	80	2400	6000	2400
Mes 6	85	2550	6375	2550
Mes 7	90	2700	6750	2700
Mes 8	95	2850	7125	2850
Mes 9	95	2850	7125	2850
Mes 10	100	3000	7500	3000
Mes 11	110	3300	8250	3300
Mes 12	120	3600	9000	3600
Totales	1025	30750	76875	30750
Promedios	85	2563	6406	2563

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Tabla No.4

CONCEPTO	MESES												TOTAL ANUAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Nomina Personal Administrativo	1.223,43	1.223,43	1.223,43	1.223,43	1.223,43	1.223,43	1.223,43	1.223,43	1.223,43	1.223,43	1.223,43	1.223,43	14.681,18
Gastos de Publicidad	1.350,00	50,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,00	2.000,00
Suministros de oficina	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Gastos de Transporte	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Imprevistos	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
TOTALES	2.783,43	1.483,43	1.433,43	1.633,43	1.433,43	1.433,43	1.633,43	1.433,43	1.433,43	1.633,43	1.433,43	1.433,43	19.201,18

GASTOS DE PUBLICIDAD

Tabla No.6

MESES			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Descripción	Cantidad	Precio												
Brochures	1000	350	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Magnéticos para refrigeradora	1000	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Volantes	1000	150	0	0	150	0	0	150	0	0	150	0	0	0
Individuales	1000	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Repartidor de volantes	1	50	50	0	50	0	0	50	0	0	50	0	0	0
Total		1350	50	0	200	0	0	200	0	0	200	0	0	0

CONCEPTO	MESES												TOTAL ANUAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Gtos Tot Publicidad mes	1350	50	0	200	0	0	200	0	0	200	0	0	2000

PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS

Tabla No.7

DESCRIPCION	COSTO MENSUAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cantidad alm x mes		1500	1800	2100	2100	2400	2550	2700	2850	2850	3000	3300	3600			
Arriendo local	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00	7.632,00	8.089,92
Servicios Básicos																
Agua, luz, teléfono	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00	1.908,00	2.022,48
Gas (cilindros)	17,08	10,00	12,00	14,00	14,00	16,00	17,00	18,00	19,00	19,00	20,00	22,00	24,00	205,00	217,30	230,34
Insumos																
Articulos de limpieza	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00	508,80	539,33
Depreciación	176,80	176,80	176,80	176,80	176,80	176,80	176,80	176,80	176,80	176,80	176,80	176,80	176,80	2.121,56	2.121,56	2.121,56
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	983,88	976,80	978,80	980,80	980,80	982,80	983,80	984,80	985,80	985,80	986,80	988,80	990,80	11.806,56	12.387,7	13.003,6
TOTAL GASTOS INDIRECTOS MENOS DEPRECIACION	807,08	800,00	802,00	804,00	804,00	806,00	807,00	808,00	809,00	809,00	810,00	812,00	814,00	9.685,00	10.266,1	10.882,1

PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS

DESCRIPCION	COSTO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Arriendo local	600,00	7.200,00	7.632,00	8.089,92
Servicios Básicos				
Agua, luz, teléfono	150,00	1.800,00	1.908,00	2.022,48
Gas (cilindros)	17,08	205,00	217,30	230,34
Insumos				
Articulos de limpieza	40,00	480,00	508,80	539,33
Depreciación	176,80	2.121,56	2.121,56	2.121,56
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	983,88	11.806,56	12.387,66	13.003,63
TOTAL GASTOS INDIRECTOS MENOS DEPRECIACION	807,08	9.685,00	10.266,10	10.882,07

TABLA DE AMORTIZACION DE CREDITO
Tabla No.8

CAPITAL -10.000
INTERES 12% anual 1%
TIEMPO 36 meses
PAGO 332,14

MESES	CAPITAL	INTERES	CAPITAL MAS INTERES	PAGO	AMORTIZACION CAPITAL	INTERES ANUAL	CAPITAL ANUAL
1	-10.000,00	-100,00	-10.100,00	332,14	232,14		
2	-9.767,86	-97,68	-9.865,54	332,14	234,46	-1.041,56	2.944,16
3	-9.533,39	-95,33	-9.628,73	332,14	236,81		
4	-9.296,58	-92,97	-9.389,55	332,14	239,18		
5	-9.057,41	-90,57	-9.147,98	332,14	241,57		
6	-8.815,84	-88,16	-8.904,00	332,14	243,98		
7	-8.571,85	-85,72	-8.657,57	332,14	246,42		
8	-8.325,43	-83,25	-8.408,68	332,14	248,89		
9	-8.076,54	-80,77	-8.157,30	332,14	251,38		
10	-7.825,16	-78,25	-7.903,41	332,14	253,89		
11	-7.571,27	-75,71	-7.646,98	332,14	256,43		
12	-7.314,84	-73,15	-7.387,99	332,14	258,99		
13	-7.055,84	-70,56	-7.126,40	332,14	261,58	-668,17	3.317,55
14	-6.794,26	-67,94	-6.862,20	332,14	264,20		
15	-6.530,06	-65,30	-6.595,36	332,14	266,84		
16	-6.263,22	-62,63	-6.325,85	332,14	269,51		
17	-5.993,71	-59,94	-6.053,64	332,14	272,21		
18	-5.721,50	-57,21	-5.778,71	332,14	274,93		
19	-5.446,57	-54,47	-5.501,04	332,14	277,68		
20	-5.168,89	-51,69	-5.220,58	332,14	280,45		
21	-4.888,44	-48,88	-4.937,32	332,14	283,26		
22	-4.605,18	-46,05	-4.651,23	332,14	286,09		
23	-4.319,09	-43,19	-4.362,28	332,14	288,95		
24	-4.030,14	-40,30	-4.070,44	332,14	291,84		
25	-3.738,30	-37,38	-3.775,68	332,14	294,76	-247,42	3.738,30
26	-3.443,54	-34,44	-3.477,97	332,14	297,71		
27	-3.145,83	-31,46	-3.177,29	332,14	300,68		
28	-2.845,14	-28,45	-2.873,60	332,14	303,69		
29	-2.541,45	-25,41	-2.566,87	332,14	306,73		
30	-2.234,72	-22,35	-2.257,07	332,14	309,80	-1.957,15	10.000,00
31	-1.924,93	-19,25	-1.944,18	332,14	312,89		
32	-1.612,03	-16,12	-1.628,15	332,14	316,02		
33	-1.296,01	-12,96	-1.308,97	332,14	319,18		
34	-976,83	-9,77	-986,60	332,14	322,37		
35	-654,45	-6,54	-661,00	332,14	325,60		
36	-328,85	-3,29	-332,14	332,14	328,85		

RELACION COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

Tabla No.9.1

Descripción	Cantidad mensual	Precio Unitario	Costo Mensual	Totales
Ventas	2.563	2,50		6.406,25
Gastos variables				3.151,78
Materia Prima			2.562,50	
Nómina de Personal de Producción			572,20	
Consumo de Gas			17,08	
Gastos Fijos				2.566,89
Arriendo			600,00	
Publicidad			166,67	
Insumos Limpieza			40,00	
Servicios Básicos:				
Agua, Energía				
Electrica,				
Teléfono			150,00	
Suministros Oficina			30,00	
Depreciación			176,80	
Nómina de Personal Administrativo			1.223,43	
Transporte			150,00	
Imprevistos			30,00	

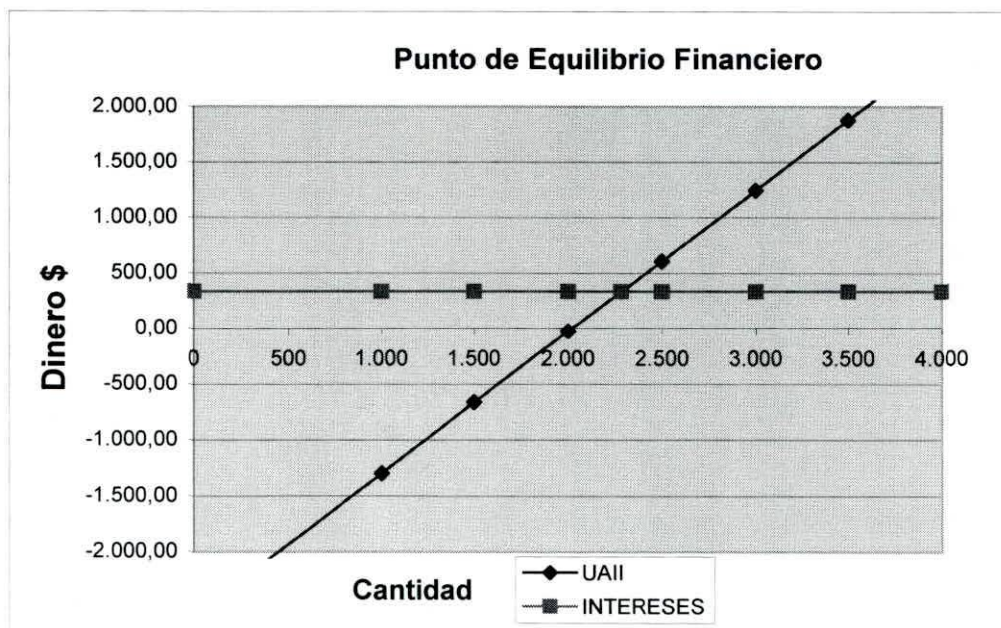
Costo Variable Unitario	1,23	
Margen de Contribucion	1,27	
Punto de Equilibrio (cantidad-IN	2.021	\$5.053

Intereses \$ 332,14
 Almuerzos diarios 76

ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

Tabla No. 9.2

UND	VENTA	C.V	C.F	C.T	UAI	INTERESES	UAI-Intereses
0	0	0,00	2.566,89	2.566,89	-2.566,89	332,14	-2.899,04
1.000	2.500	1.229,96	2.566,89	3.796,86	-1.296,86	332,14	-1.629,00
1.500	3.750	1.844,95	2.566,89	4.411,84	-661,84	332,14	-993,98
2.000	5.000	2.459,93	2.566,89	5.026,82	-26,82	332,14	-358,97
2.283	5.707	2.807,57	2.566,89	5.374,46	332,14	332,14	0,00
2.500	6.250	3.074,91	2.566,89	5.641,81	608,19	332,14	276,05
3.000	7.500	3.689,89	2.566,89	6.256,79	1.243,21	332,14	911,07
3.500	8.750	4.304,87	2.566,89	6.871,77	1.878,23	332,14	1.546,09
4.000	10.000	4.919,86	2.566,89	7.486,75	2.513,25	332,14	2.181,11
4.500	11.250	5.534,84	2.566,89	8.101,73	3.148,27	332,14	2.816,12



RELACION COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD
Tabla No. 10.1

Descripción	Cantidad mensual	Precio Unitario	Costo Mensual	Totales
Ventas	2.562	2,50		6.405,00
Gastos variables				3.151,28
Materia Prima			2.562	
Nómina de Personal de Producción			572,20	
Consumo de Gas			17,08	
Gastos Fijos				2.566,89
Arriendo			600,00	
Publicidad			166,67	
Insumos Limpieza			40,00	
Servicios Básicos:				
Agua, Energía				
Electrica, Teléfono			150,00	
Suministros Oficina			30,00	
Depreciación			176,80	
Nómina de Personal Administrativo			1.223,43	
Transporte			150,00	
Imprevistos			30,00	

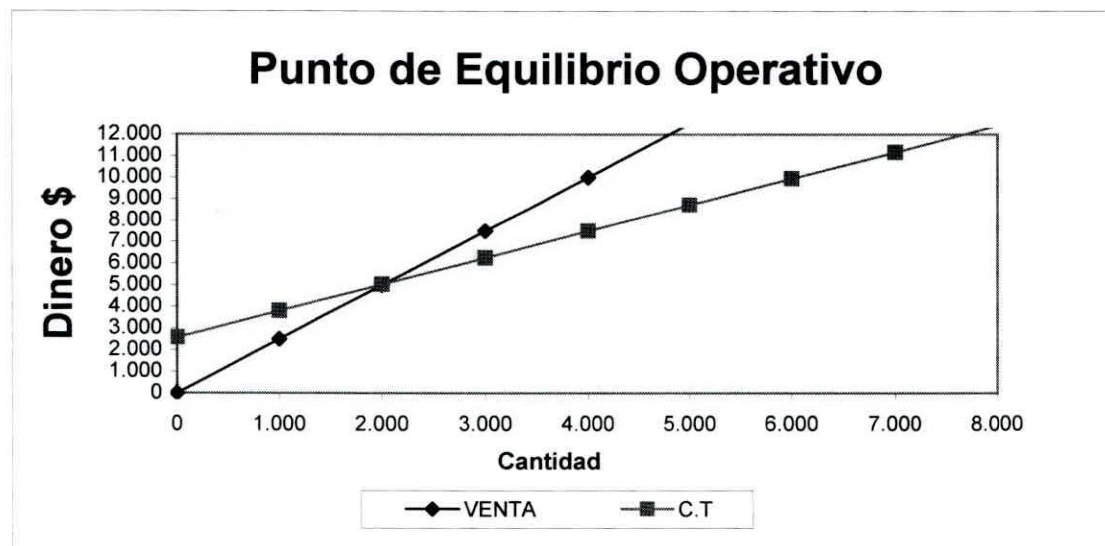
**Se calculó el P.E.O. respecto al PROMEDIO ANUAL DEL 1ER AÑO*

Costo Variable Unitario	1,23	
Margen de Contribucion	1,27	
Punto de Equilibrio (cantidad-ingreso al mes)	2.021,19	\$ 5.053
Almuerzos diarios	67	

PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

Tabla No. 10.2

UND	VENTA	C.V	C.F	C.T	UaII
0	0	0,00	2.566,89	2.566,89	-2.566,89
1.000	2.500	1.230,01	2.566,89	3.796,90	-1.296,90
2000	5.000,00	2.460,02	2.566,89	5.026,91	-26,91
3000	7.500,00	3.690,03	2.566,89	6.256,92	1.243,08
4000	10.000,00	4.920,04	2.566,89	7.486,93	2.513,07
5000	12.500,00	6.150,05	2.566,89	8.716,94	3.783,06
6000	15.000,00	7.380,05	2.566,89	9.946,95	5.053,05
7000	17.500,00	8.610,06	2.566,89	11.176,96	6.323,04
8000	20.000,00	9.840,07	2.566,89	12.406,97	7.593,03



Cálculo del GAO (grado apalancamiento Operativo)
Tabla No. 10.3

Escenario	Cantidad Promedio Mensual de Vtas 1er año	GAO
Escenario Moderado	2.563	4,73
Escenario Pesimista	2.178	13,88
Escenario Optimista	3.075	2,92

Por lo general una mayor sensibilidad implica mayor riesgo de tal modo que se puede decir que las empresas que tienen gao mas altos, tienen operaciones mas riesgosas que las empresas que tienen gao mas bajos.

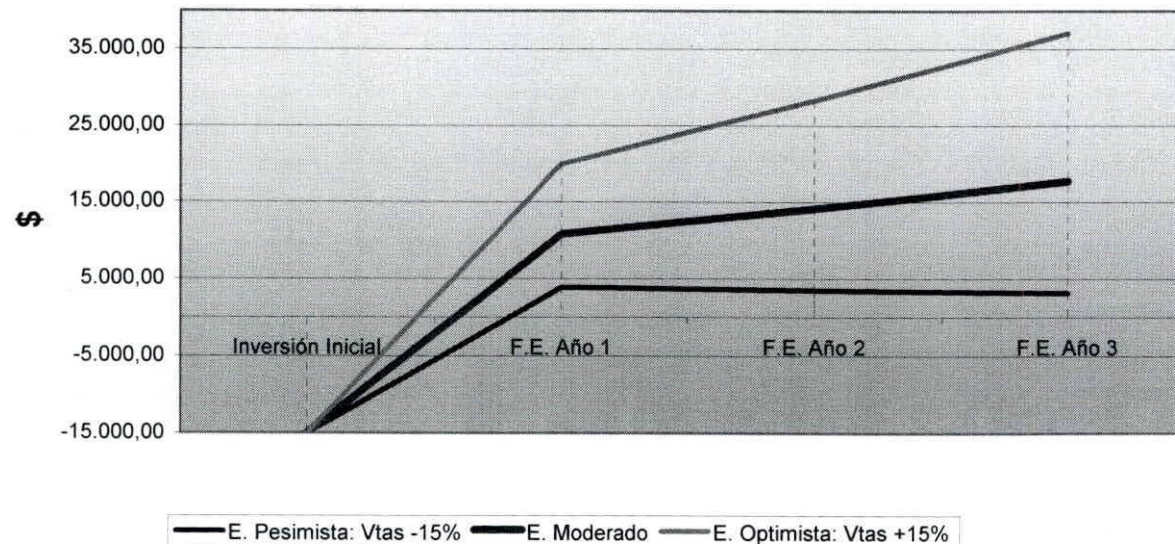
Variaciones de Flujo efectivo por escenario

Tabla No. 11.1

CONCEPTO	E. Pesimista: Vtas -15%	E. Moderado	E. Optimista: Vtas +15%
Inversión Inicial	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00
F.E. Año 1	3.890,91	10.778,91	19.962,91
F.E. Año 2	3.525,11	14.125,51	28.259,37
F.E. Año 3	3.165,01	17.699,12	37.077,93

TIR	-16%	69%	149%
VAN (12%)	-\$5.771	\$16.502	\$46.200

Variaciones de Flujo Efectivo por escenario



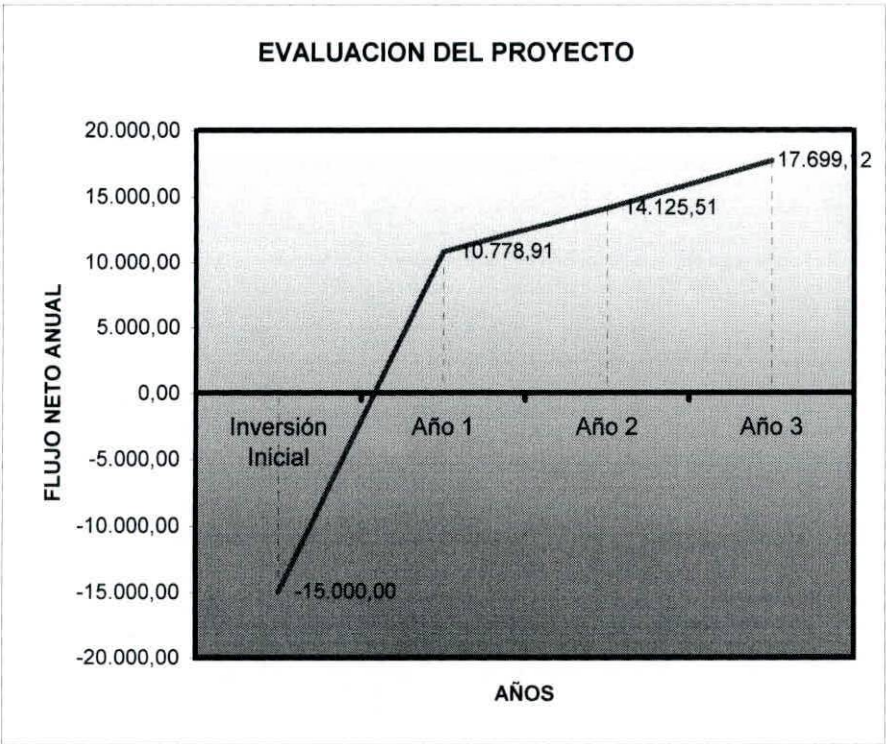
FLUJO DE EFECTIVO

Tabla No.11.2

CONCEPTO	0	MESES												2er AÑO	3er AÑO
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
INGRESO POR VENTAS		3.750,00	4.500,00	5.250,00	5.250,00	6.000,00	6.375,00	6.750,00	7.125,00	7.125,00	7.500,00	8.250,00	9.000,00	82.256,25	87.181,53
EGRESOS:															
Inversion activos fijos	10.607,80														
Compra de materia prima		1.500,00	1.800,00	2.100,00	2.100,00	2.400,00	2.550,00	2.700,00	2.850,00	2.850,00	3.000,00	3.300,00	3.600,00	32.719,71	34.490,21
Pago de M/O directa		572,20	572,20	572,20	572,20	572,20	572,20	572,20	572,20	572,20	572,20	572,20	572,20	7.347,05	7.787,87
Gastos de indirectos		800,00	802,00	804,00	804,00	806,00	807,00	808,00	809,00	809,00	810,00	812,00	814,00	10.266,10	10.882,07
Gastos de administración		2.783,43	1.483,43	1.433,43	1.633,43	1.433,43	1.433,43	1.633,43	1.433,43	1.433,43	1.633,43	1.433,43	1.433,43	20.545,26	21.777,97
Pagos Prestamo		332,14	332,14	332,14	332,14	332,14	332,14	332,14	332,14	332,14	332,14	332,14	332,14	3.985,72	3.985,72
Pago de Impuestos														1.568,28	1.827,36
Pago de Utilidades a trab.														1.107,02	1.289,90
Pago de Dvidendos														1.370,52	1.576,91
TOTAL EGRESO	10.607,80	5.987,77	4.989,77	5.241,77	5.441,77	5.543,77	5.694,77	6.045,77	5.996,77	5.996,77	6.347,77	6.449,77	6.751,77	78.909,65	83.618,01
NETO DISPONIBLE	-10.607,80	-2.237,77	-489,77	8,23	-191,77	456,23	680,23	704,23	1.128,23	1.128,23	1.152,23	1.800,23	2.248,23	3.346,60	3.573,61
Aporte de socios	5.000,00														
Prestamos	10.000,00														
CAJA INICIAL	0,00	4.392,20	2.154,43	1.664,65	1.672,88	1.481,10	1.937,33	2.617,55	3.321,78	4.450,01	5.578,23	6.730,46	8.530,68	10.778,91	14.125,51
CAJA FINAL	4.392,20	2.154,43	1.664,65	1.672,88	1.481,10	1.937,33	2.617,55	3.321,78	4.450,01	5.578,23	6.730,46	8.530,68	10.778,91	14.125,51	17.699,12

EVALUACION DEL PROYECTO
Tabla No.12

CONCEPTO	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Aporte de Socios	-5.000,00			
Financiamiento	-10.000,00			
Flujo Neto	-15.000,00	10.778,91	14.125,51	17.699,12
T.I.R. 69%				
V.A.N \$ 16.502				
TASA DESCUENTO 12%				



PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUAL

PRODUCTO	MESES												TOTAL ANUAL
	1M	2M	3M	4M	5M	6M	7M	8M	9M	10M	11M	12M	
Unidades Vendidas	1500	1800	2100	2100	2400	2550	2700	2850	2850	3000	3300	3600	
TOTAL INGRESO POR VENTAS	3.750,00	4.500,00	5.250,00	5.250,00	6.000,00	6.375,00	6.750,00	7.125,00	7.125,00	7.500,00	8.250,00	9.000,00	76.875,00

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS

Descripción	Costo Historico	Depreciacion Año 1	Depreciacion Año 2	Depreciacion Año 3	Depreciacion Año 4	Depreciacion Año 5
Equipos de Cocina	5.180,00	1.036,00	1.036,00	1.036,00	1.036,00	1.036,00
Accesorios y muebles	3.327,80	665,56	665,56	665,56	665,56	665,56
<i>Equipo de oficina y Transporte</i>						
Inicial	2.100,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
Total depreciacion Anual		2.121,56	2.121,56	2.121,56	2.121,56	2.121,56
Total Depreciacion Acumulada		2.121,56	4.243,12	6.364,68	8.486,24	10.607,80

BALANCE GENERAL

ACTIVO	1er año	2do año	3er año
Activo Corriente			
Caja y Bancos	10.778,91	14.125,51	17.699,12
Inventario de Materia Prima	170,83	181,78	191,61
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	10.949,74	14.307,28	17.890,73
Activo Fijo			
Equipos de Cocina, Vajillas, vasos y tazas	5.180,00	5.180,00	5.180,00
Accesor.Cocina, muebles y enseres	3.327,80	3.327,80	3.327,80
Vehiculosy equipos de oficina	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Total Activos Fijos	10.607,80	10.607,80	10.607,80
(-) Depreciación Acumulada	2.121,56	4.243,12	6.364,68
TOTAL ACTIVO FIJO	8.486,24	6.364,68	4.243,12
TOTAL ACTIVOS	19.435,98	20.671,96	22.133,85
<u>PASIVOS</u>			
Pasivo Corriente			
Obligaciones Bancarias	3.317,55	3.738,30	0,00
Impuestos por pagar	1.568,28	1.827,36	2.102,55
Utilidades por pagar empleados	1.107,02	1.289,90	1.484,15
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.992,85	6.855,56	3.586,71
Pasivo a Largo Plazo			
Obligaciones Bancarias	3.738,30	0,00	0,00
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	3.738,30	0,00	0,00
<u>PATRIMONIO</u>			
Capital	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Utilidades retenidas del año anterior	0,00	4.704,84	8.816,40
Utilidades Ret. del periodo	4.704,84	4.111,56	4.730,74
TOTAL PATRIMONIO	9.704,84	13.816,40	18.547,14
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	19.435,98	20.671,96	22.133,85

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	1er AÑO	2do AÑO	3er AÑO
Incremento estimado		7%	6%
VENTAS NETAS	76.875,00	82.256,25	87.191,63
Inventario Inicial Mat. Prima	0,00	170,83	181,78
(+) Compras	30.750,00	32.719,71	34.490,21
(-) Inventario final Mat. Prima	170,83	181,78	191,61
CONSUMO DE MAT.PRIM. (CTO BIEN VENDIDO)	30.579,17	32.708,77	34.480,37
COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	6.866,40	7.347,05	7.787,87
GASTOS INDIRECTOS (incl.deprec.)	11.806,56	12.387,66	13.003,63
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	27.622,87	29.812,78	31.919,76
GASTOS DE ADMINISTRACION	19.201,18	20.545,26	21.777,97
UTILIDAD ANTES INTERES E IMP. Y P.TRAB.	8.421,70	9.267,52	10.141,78
GASTOS FINANCIEROS	1.041,56	668,17	247,42
UTILIDAD ANTES IMP.Y P.TRAB.	7.380,14	8.599,35	9.894,36
15% Participacion de trabajadores	1.107,02	1.289,90	1.484,15
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	6.273,12	7.309,45	8.410,21
25% Impuestos	1.568,28	1.827,36	2.102,55
UTILIDAD NETA	4.704,84	5.482,09	6.307,66
Dividendos	0,00	1.370,52	1.576,91
Utilidades retenidas del periodo	4.704,84	4.111,56	4.730,74



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

RAZONES FINANCIERAS

	1er año	2do año	3er año
Razón de liquidez	1,83	2,09	4,99
Rotación de Inventarios	179	180	180
Razones de solvencia a largo plazo:			
Deuda total a activos totales	50%	33%	16%
Deuda total a Capital	100%	50%	19%
Cobertura de intereses	8,09	13,87	40,99
Razones de rentabilidad:			
Retorno sobre el capital en acciones	94%	110%	126%
Tasa de utilidad bruta	36%	36%	37%
Retorno sobre ventas	6%	7%	7%
Rotación de activos.	3,96	3,98	3,94