



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Plan de Negocios “¡A tu Salud! Comida Móvil”

Autores:

Patricia Román Céleri

Miguel Naranjo Guzmán

Director:

Ph.D. William Loyola

Guayaquil – Ecuador

Agosto 2015

RECONOCIMIENTOS

A la ESPAE y toda familia de docentes que impartió cátedra a la promoción EMAE17, por todo el conocimiento que nos fue entregado y que formó parte en todo momento en la realización de esta tesis de Postgrado.

A todos los que conformaron la promoción de la EMAE 17, quienes compartieron con nosotros esta gran aventura y formación de conocimiento.

Un agradecimiento inmenso a nuestro tutor, Dr. William Loyola, ya que son sus enseñanzas impartidas, su paciencia y dedicación, los que han logrado enseñarnos un nuevo concepto de modelo colaborativo, que gratamente nos permitió la finalización con éxito de este documento.

Patricia Alexandra Román Célleri

Miguel Ángel Naranjo Guzmán

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por darme la paciencia, entereza y fortaleza de trabajar en este camino de enriquecimiento que fue la tesis, haber conocido a muchas personas que conformaron el grupo de Estrategas, que ayudaron de alguna u otra forma al cumplimiento de este hito importante en mi vida. Adicionalmente y de manera especial, agradecer a mi compañera y amiga Verónica Yagual, ya que siempre estuvo apoyándonos y alentándonos durante el desarrollo de la tesis.

A mis padres, Jaime y Patricia, que me brindaron todo su apoyo y comprensión en tiempos difíciles y siempre confiaron en mí para lograr todo lo propuesto. A mi hermana, ya que sin ella esta tesis no tuviese esa chispa de genialidad y creatividad.

A mi esposo Galo, que me ha brindado todo el amor, cariño y paciencia para poder dedicar mis esfuerzos exclusivos a esta tesis. Gracias mi amor, te amo.

Le agradezco de manera especial a mi tutor, el Dr. William Loyola, por habernos permitido invadir un poco su espacio personal para poder trabajar día a día en esta aventura a la que llamamos tesis, invirtió día a día con mucha paciencia para lograr culminar con éxito y habiendo aprendido la parte conceptual de toda nuestra maestría, en este viaje.

Dedico esta tesis a mi suegro, Don Galo Enrique Jiménez Criollo (+) y a mi abuela, Blanca Ninfa Célleri Ruiz, ya que ellos fueron, son y serán mi motivación para continuar, a pesar de no estar con ellos en estos tiempos difíciles, siempre me empujaron a seguir adelante.

Patricia Alexandra Román Célleri

Agradezco a Dios por darme las fuerzas necesarias para cumplir con este objetivo tan importante en mi vida, por darme sabiduría para poder priorizar mis actividades en el día a día, y por todas las energías recibidas para culminar este trabajo.

A mis padres, pues gracias a ellos con su ejemplo, me propuse metas para seguir avanzando en mi carrera, adquiriendo más conocimientos para mi desarrollo.

A mis suegros y cuñadas, por toda la ayuda que me han prestado a mí y a mi esposa en el cuidado de mi hijo, durante estos meses que me he dedicado a la elaboración de la tesis.

A mi esposa, por toda la paciencia y amor que ha tenido durante este tiempo, alentándome a culminar esta etapa de mi vida, dándome todo el apoyo necesario. Te amo de corazón.

A mi amado hijo, pues todo este esfuerzo y sacrificio es por y para ti. Al final todo tiene su recompensa, pues ha sido duro pasar largas noches y días enteros sin poder verte y acompañarte en tus primeros meses de vida.

A mi tutor, Dr. William Loyola, por la enorme paciencia y dedicación que tiene para su alumnos en la elaboración de la tesis, sin su seguimiento y consejos esto no hubiese sido posible. Muchas gracias por abrirnos las puertas de su casa para atendernos cuando lo necesitábamos.

Miguel Ángel Naranjo Guzmán



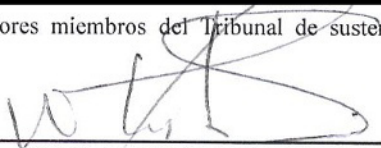
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-185

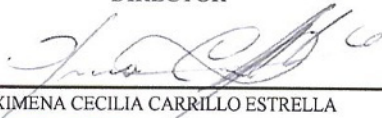
APELLIDOS Y NOMBRES	ROMAN CELLERI PATRICIA ALEXANDRA
Nº DE CÉDULA	0922088901
PROGRAMA DE POSTGRADO	MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	¡A TU SALUD! COMIDA MÓVIL
FECHA DEL ACTA DE GRADO	14/09/2015
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL


En la ciudad de Guayaquil a los catorce días del mes de septiembre del año dos mil quince a las 11:14:33 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO, Director del proyecto de Graduación, y BESSIE MAGALLANES FUENTES, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación ¡A TU SALUD! COMIDA MÓVIL, presentado por la estudiante ROMAN CELLERI PATRICIA ALEXANDRA.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.


BESSIE MAGALLANES FUENTES
VOCAL


WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO
DIRECTOR


XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA
VOCAL


ROMAN CELLERI PATRICIA ALEXANDRA
ESTUDIANTE

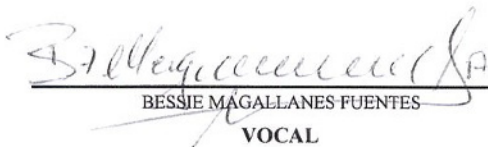


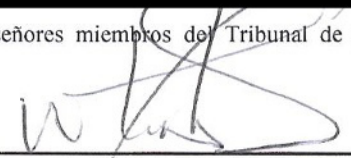
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-184


APELLIDOS Y NOMBRES	NARANJO GUZMAN MIGUEL ANGEL
Nº DE CÉDULA	0922519764
PROGRAMA DE POSTGRADO	MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	¡A TU SALUD! COMIDA MÓVIL
FECHA DEL ACTA DE GRADO	14/09/2015
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los catorce días del mes de septiembre del año dos mil quince a las 11:14:33 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO, Director del proyecto de Graduación, y BESSIE MAGALLANES FUENTES, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación ¡A TU SALUD! COMIDA MÓVIL, presentado por el estudiante NARANJO GUZMAN MIGUEL ANGEL.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.


BESSIE MAGALLANES FUENTES
VOCAL


WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO
DIRECTOR


XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA
VOCAL


NARANJO GUZMAN MIGUEL ANGEL
ESTUDIANTE

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDO	v
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
1. RESUMEN EJECUTIVO	14
2. ANTECEDENTES	16
2.1 ESTILO DE VIDA ALIMENTICIO	16
2.2 ENFERMEDADES CAUSADAS POR MALOS HÁBITOS ALIMENTICIOS Y LA OBESIDAD	17
2.3 PRESENTACIÓN DE ¡A TU SALUD! COMIDA MÓVIL	18
2.4 VIABILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO	19
3. ANÁLISIS DEL SECTOR ALIMENTOS PREPARADOS	20
3.1 SECTOR DE LAS ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS	20
3.2 ANÁLISIS SOCIAL – PESTLA	21
3.2.1 FACTORES POLÍTICOS	21
3.2.2 FACTORES ECONÓMICOS	23
3.2.3 FACTORES SOCIALES	24
3.2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS	26
3.2.5 FACTORES LEGALES	27
3.2.6 FACTORES AMBIENTALES	30
3.3 MÉTODO MIC – MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS	32
3.4 MÉTODO MAC – IMPACTOS APLICADOS	33
3.5 ESCENARIOS SOCIALES	34
3.5.1 ESCENARIO SOCIAL NO. 1	34
3.5.2 ESCENARIO SOCIAL NO. 2	35
3.5.3 ESCENARIO SOCIAL NO. 3	36
3.5.4 ESCENARIO SOCIAL NO. 4	37
3.5.5 ESCENARIO SOCIAL NO. 5	38
3.6 ANÁLISIS INDUSTRIAL	38
3.6.1 USUARIOS, CLIENTES Y COMUNIDAD	39
3.6.2 COMPETIDORES	39
3.6.3 SUSTITUTOS	40

3.6.4	NUEVOS ENTRANTES	40
3.6.5	PROVEEDORES Y ALIADOS	41
3.6.6	EMPLEADOS, GERENCIA Y PROPIETARIOS	42
3.6.7	HABILITADORES Y CONTROLADORAS	43
3.7	EFAS (SUMARIO ANALÍTICO DE FACTORES EXTERNOS)	44
4.	DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL MODELO DE NEGOCIO	45
4.1	EQUIPAMIENTO DEL SAMS	45
4.2	MODELO CANVAS: ¡A TU SALUD! COMIDA MÓVIL	46
4.3	PRUEBA ÁCIDA	48
4.4	CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	50
4.5	RECURSOS ESTRATÉGICOS	56
5.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	58
5.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	58
5.2	GRUPO FOCAL	60
5.2.1	DISEÑO DE GRUPO FOCAL	60
5.2.2	TABULACIÓN DE RESPUESTAS DE GRUPO FOCAL	61
5.3	DISEÑO DE ENCUESTA	62
5.3.1	POBLACIÓN Y CÁLCULO DE LA MUESTRA DE LA ENCUESTA	63
5.3.2	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	66
5.3.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS	81
5.4	CONVERSACIÓN CON ÁREAS DE TALENTO HUMANO DE EMPRESAS DEL SECTOR	83
5.5	CONVERSACIÓN CON POTENCIAL COMPETIDOR	83
5.5.1	TABULACIÓN DE LA CONVERSACIÓN CON POTENCIAL COMPETIDOR	84
5.5.2	TABULACIÓN DE LAS RESPUESTAS A POTENCIALES COMPETIDORES	84
5.6	FUENTES SECUNDARIAS	84
5.7	DISEÑO DE ENTREVISTAS	85
5.7.1	TABULACIÓN DE ENTREVISTAS	89
5.7.2	ENTREVISTA A NUTRICIONISTA	91
5.7.3	ENTREVISTA A CARDIÓLOGO	94
5.7.4	ENTREVISTA A ENDOCRINÓLOGO	95
5.7.5	ENTREVISTA A DUEÑO DE NEGOCIO DE FOOD TRUCKS EN EUA	96
5.8	TABULACION DE RESPUESTAS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS	97
5.8.1	ENTREVISTA A EXPERTO: NUTRICIONISTA	97
5.8.2	ENTREVISTAS A EXPERTOS: CARDIÓLOGO	98

5.8.3	ENTREVISTAS A EXPERTOS: ENDOCRINÓLOGO	98
5.8.4	ENTREVISTAS A EXPERTOS: DUEÑO DE FOODTRUCKS	99
6.	DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL MODELO DE NEGOCIO.....	100
6.1	ANÁLISIS DEFINITIVO DEL NEGOCIO	100
6.2	MODELO DE NEGOCIO - ¡A TU SALUD! COMIDA MÓVIL.....	101
6.3	SELECCIÓN DE MENÚES.....	105
6.4	CANVAS	106
6.5	PROCESO DE DISTRIBUCIÓN, PREPARACIÓN Y VENTA DE ALIMENTOS EN EL SAMS.....	108
6.6	PRUEBA ÁCIDA	109
6.7	IMPACTO DEL MODELO EN EL PERSONAL.....	110
6.8	IFAS (SUMARIO ANALÍTICO DE FACTORES INTERNOS).....	111
6.9	FODA DE ¡A TU SALUD!	114
6.10	ELECCIÓN ESTRATÉGICA	115
7.	MERCADEO	116
7.1	PLAN DE MARKETING	116
7.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE MARKETING	116
7.3	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	116
7.4	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	116
7.5	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	118
7.6	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	118
7.7	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	120
8.	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	121
8.1	MISIÓN.....	121
8.2	VISIÓN.....	121
8.3	VALORES ORGANIZACIONALES.....	121
8.4	ORGANIGRAMA GENERAL DEL NEGOCIO.....	122
	122	
8.5	ASPECTOS LEGALES	122
9.	ANÁLISIS FINANCIERO	123
9.1	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	123
9.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL	124
9.3	FINANCIAMIENTO	124
9.4	CALCULO DE LA DEMANDA	124
9.5	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS	125
9.6	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	128
9.7	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	129

9.8	TIR Y VAN	131
9.9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	134
10.	BIBLIOGRAFÍA	136
11.	ANEXOS	138
	Anexo 1. DISEÑO DE LA ENCUESTA	138
	Anexo 2. COTIZACIÓN MATERIALES DE COCINA	143
	Anexo 3. COTIZACIÓN DE CAMION	147
	Anexo 4. MODELO DE ESTRUCTURA DE COCINAS INDUSTRIALES EN RESTAURANTES MÓVILES	149
	Anexo 5. MODELO DE ESTRUCTURA DE GENERADOR SOLAR	151
	Anexo 6. PROFORMAS PARA LA COMPRA DE EQUIPOS DE COCINA INDUSTRIALES	154
	Anexo 7. REQUISITOS LEGALES	156

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Nivel CIUU Actividad Económica.....	20
Tabla 2. P & G del Sector – CIUU – año 2012	21
Tabla 3. Variable Política	22
Tabla 4. Variable Económica	24
Tabla 5. Variable Social	26
Tabla 6. Variable Tecnológica	27
Tabla 7. Variable Legal. Parte 1	28
Tabla 8. Variable Legal. Parte 2	29
Tabla 9. Variable Ambiental. Parte 1	30
Tabla 10. Variable Ambiental. Parte 2	31
Tabla 11. Método MIC	32
Tabla 12. Método MAC	33
Tabla 13. Primer Escenario Social	34
Tabla 14. Segundo Escenario Social	35
Tabla 15. Tercer Escenario Social.....	36
Tabla 16. Cuarto Escenario Social	37
Tabla 17. Quinto Escenario Social	38
Tabla 18. Usuarios, Clientes & Comunidad	39
Tabla 19. Competidores.....	39
Tabla 20. Productos Sustitutos	40
Tabla 21. Nuevos Entrantes.....	41
Tabla 22. Proveedores & Aliados.....	41
Tabla 23. Empleados, Gerencia & Propietarios	42
Tabla 24. Nómina preliminar de negocio	42
Tabla 25. Habilitadoras & Controladoras.....	43
Tabla 26. EFAS	44
Tabla 27. Prueba Ácida. Parte 1	48
Tabla 28. Prueba Ácida. Parte 2	49
Tabla 29. Matriz Capacidades Organizaciones. Parte 1	50
Tabla 30. Matriz Capacidades Organizaciones. Parte 2	51
Tabla 31. Matriz Capacidades Organizaciones. Parte 3	52
Tabla 32. Matriz Capacidades Organizaciones. Parte 4	53
Tabla 33. Matriz Capacidades Organizaciones. Parte 5	54
Tabla 34. Matriz Capacidades Organizaciones. Parte 6	55
Tabla 35. Matriz de Recursos Físicos.....	56
Tabla 36. Matriz de Recursos Humanos.....	57
Tabla 37. Matriz 1, 2, 3 de la Investigación de Mercado	59
Tabla 38. Nómina de integrantes del grupo focal.....	60
Tabla 39. Programación de intervención en el Grupo Focal	61
Tabla 40. Encuesta ENSANUT	64
Tabla 41. Recopilación de respuestas por parte de Empresas del Sector	83
Tabla 42. Tabulación de las preguntas a potencial competidor.....	84
Tabla 43. Banco de preguntas efectuadas a Nutricionistas	86
Tabla 44. Banco de preguntas efectuadas a Cardiólogos	87
Tabla 45. Banco de preguntas efectuadas a Endocrinólogos.....	88
Tabla 46. Banco de preguntas efectuadas al dueño del Restaurante Móvil en Estados Unidos.....	89

Tabla 47. Entrevista a Nutricionista	91
Tabla 48. Entrevista a Cardiólogo	94
Tabla 49. Entrevista a Endocrinólogo	95
Tabla 50. Entrevista a Dueño de <i>FoodTrucks</i> parte 1	96
Tabla 51. Entrevista a Dueño de FoodTrucks Parte 2	97
Tabla 52. Tabla del Menú Inicial a venderse en el SAMS	105
Tabla 53. Prueba Ácida. Parte 1	109
Tabla 54. Prueba Ácida. Parte 2	110
Tabla 55. Nómina definitiva del negocio	110
Tabla 56. IFAS. Parte 1	111
Tabla 57. IFAS. Parte 2	112
Tabla 58. IFAS. Parte 3	113
Tabla 59. FODA del plan del Negocio	114
Tabla 60. Precios Referenciales de Productos	118
Tabla 61. Inversión Inicial.....	123
Tabla 62. Estructura de Capital	124
Tabla 63. Parámetros de Financiamiento	124
Tabla 64. Cálculo de la Demanda.....	125
Tabla 65. Demanda Insatisfecha.....	125
Tabla 66. Precios de Venta al Público	125
Tabla 67. Proyección de Venta en Dólares.....	126
Tabla 68. Proyección de Contribución Marginal en Dólares	126
Tabla 69. Gastos de Nómina.....	127
Tabla 70. Otros Gastos Fijos	127
Tabla 71. Estado de Resultados Proyectado	128
Tabla 72. Contribución Marginal Unitario Ponderado	129
Tabla 73. Punto de Equilibrio.....	129
Tabla 74. Variables Método CAPM	131
Tabla 75. Resultado de Costo Capital Promedio Ponderado.....	131
Tabla 76. Flujo de Caja del Proyecto	132
Tabla 77. Flujo de Caja del Accionista	133
Tabla 78. Van y TIR.....	133
Tabla 79. Resultados de Sensibilidad.....	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Gráfico de Inflación	23
Figura 2. Prevalencia de sobrepeso (IMC 25.0 – 29.0), obesidad (IMC > 30.0) y sobrepeso u obesidad (IMC > 25.0) adultos (mayores de 19 años), por provincia y edad.....	25
Figura 3. Modelo de Vehículo 1	45
Figura 4. Modelo de Vehículo 2	46
Figura 5. Modelo Canvas	47
Figura 6. Segmentación. Parte 1	64
Figura 7. Segmentación. Parte 2	64
Figura 8. Segmentación. Parte 2	65
Figura 9. Cálculo de Muestra	65
Figura 10. Gráfico Tabulado de Género	66
Figura 11. Gráfico Tabulado del Sector donde Vive el encuestado	66
Figura 12. Gráfico Tabulado del sector del Rango de Edad.....	67
Figura 13. Gráfico Tabulado del Estado Civil.....	67
Figura 14. Gráfico Tabulado del Nivel de Estudios Realizado	68
Figura 15. Gráfico Tabulado del Sector donde Actualmente Trabaja.....	68
Figura 16. Gráfico Tabulado de la Intención de Compra vs. Sector	69
Figura 17. Gráfico Tabulado del Ingreso Mensual Promedio	70
Figura 18. Gráfico Tabulado del Horario de Trabajo.....	70
Figura 19. Gráfico Tabulado de la Intención de Compra vs. Tiempo Trabajo.....	71
Figura 20. Gráfico Tabulado de la Disponibilidad para Almorzar.....	71
Figura 21. Gráfico Tabulado del Nivel de Importancia a la Hora del Almuerzo	72
Figura 22. Gráfico Tabulado del Gasto en Promedio por Almuerzo.....	73
Figura 23. Gráfico Tabulado de los Establecimientos seleccionados para desayunar y almorzar	73
Figura 24. Gráfico Tabulado de las enfermedades de los Encuestados.....	74
Figura 25. Gráfico Tabulado de las Veces que Come al Día	74
Figura 26. Gráfico Tabulado de la Importancia sobre cuidar la Alimentación	75
Figura 27. Gráfico Tabulado de las Enfermedades que se producen por la Mala Alimentación	75
Figura 28. Gráfico Tabulado de la Frecuencia de alimentación de ciertos productos por semana	76
Figura 29. Gráfico Tabulado de los Aderezos Añadidos a la Comida	76
Figura 30. Gráfico Tabulado del Atractivo que presenta el Producto	77
Figura 31. Gráfico Tabulado de la Intención de Compra	77
Figura 32. Gráfico Tabulado de la Intención de Compra vs. Enfermedad.....	78
Figura 33. Gráfico Tabulado de la Frecuencia Regular de la compra del Producto.....	78
Figura 34. Gráfico Tabulado del Rango de Valor de pago del Producto	79
Figura 35. Gráfico Tabulado de la Frecuencia de Compra por Precio	80
Figura 36. Gráfico Tabulado de la Importancia en la Cantidad de Porciones.....	81
Figura 37. Cuadro explicativo de ¡A tu Salud! Comida Móvil	100
Figura 38. Opciones de almuerzos	103
Figura 39. Snacks	103
Figura 40. Bebidas saludables	104
Figura 41. Alimentos ligeros	105
Figura 42. Modelo Canvas.....	107
Figura 43. Distribución, preparación y venta de alimentos en el SAMS	108

Figura 44. Logos presentados de ¡A Tu Salud! Comida Móvil.....	117
Figura 45. Logo del negocio.....	118
Figura 46. Infografía <i>Food Trucks</i>	120
Figura 47. Organigrama.....	122
Figura 48. Fórmula de Costo de Capital Promedio Ponderado	130
Figura 49. Fórmula de Costo del Accionista	130
Figura 50. Gráfico de Sensibilidad	134

LISTA DE ABREVIATURAS

SAMS: Servicio Alimenticio Móvil Saludable

CIMS: Cocinas Industriales Multipropósito Saludable

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

ENSANUT: Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2011 – 2013

1. RESUMEN EJECUTIVO

El acelerado estilo de vida actual en el Ecuador ha provocado una conducta de mala alimentación que incluye alto consumo de grasas hiper procesadas y de azúcares. Esto a su vez ha causado que un alto porcentaje de la población sea propensa a diferentes enfermedades, tales como diabetes, hipertensión arterial y problemas cardiacos. En ese contexto es que se concibe ¡A tu Salud! Comida Móvil, un negocio que ofrece una opción de alimentos nutritivos, sanos y deliciosos, a un precio competitivo para el mercado de Guayaquil.

Los factores que se analizaron y que resaltan en el sector de actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas incluyen la política del gobierno en contra de la venta de alimentos hiper procesados (Plan nacional del buen vivir, semaforización de alimentos), incremento sostenible de la remuneración básica unificada (\$ 354.00), incremento de la inversión en el sector salud, educación, deporte, vivienda, inclusión económica y social (\$ 40,816 millones), mayor énfasis en el discurso de responsabilidad social empresarial y la disponibilidad de tecnología verde en equipos industriales.

El modelo de negocio de ¡A tu Salud! Comida Móvil, plantea vender, en un camión restaurante, comida nutritiva preparada para llevar apta para diabéticos, hipertensos, con problemas cardíacos y personas que tengan como hábito el cuidado de su alimentación a precios razonables, con buen sabor. La idea central es que los clientes en mención tengan fácil acceso al restaurante móvil, en la zona norte de Guayaquil.

La investigación de mercado realizada por medio de grupo focal, encuestas a potenciales consumidores y expertos en cardiología, nutrición y endocrinología permitieron demostrar que existe un alto porcentaje (66.06%) de intención de compra y que los alimentos a ser vendidos eran atractivos (46.15%). Además, se contó con varias sugerencias por parte de expertos que permitieron el refinamiento del modelo de negocio.

Estos refinamientos incluyeron la diversificación de alimentos, tales como almuerzos, cenas, alimentos ligeros y snacks, y que la ubicación en donde más se concentran el mercado objetivo se encuentra específicamente en los alrededores de la Av. Francisco de Orellana.

El análisis estratégico, utilizando PESTLA, 5+2 fuerzas competitivas y colaborativas, MIC-MAC, matriz de capacidades y recursos organizacionales, y desarrollo de escenarios, llevó

a una elección estratégica con postura defensiva, principalmente debido a las múltiples amenazas que se revelaron. En esa línea de decisiones, las estrategias de marketing buscan posicionar el restaurante móvil con la marca ¡A tu Salud! Comida Móvil por medio de promociones en redes sociales, fidelizar al cliente con el negocio desde la primera compra, e innovar en nuevas recetas.

El estudio revela que la idea de negocio ¡A tu Salud! Comida Móvil, es un proyecto rentable (flujo de caja neto año 5 - \$ 68.551 y TIR de 42,8%) que requiere una inversión inicial (\$120.053), la cual será financiada en un 60% (\$ 72.032).

Este proyecto genera 8 puestos de trabajo en esta fase (con un camión restaurante) y establece las bases para el crecimiento con el posicionamiento de la marca ¡A tu Salud! Comida Móvil y el conocimiento nutricional y logístico por medio de camiones adicionales propios o con alianzas para atender otras zonas de la ciudad o país.

2. ANTECEDENTES

2.1 ESTILO DE VIDA ALIMENTICIO

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), el creciente ritmo acelerado de la sociedad y la estabilidad monetaria han conseguido modificar la calidad de vida y el patrón alimenticio, incluyendo en mayor medida la comida rápida o súper procesada y esto es mencionado por Alonso, “el consumo, como nuevo mito tribal, ha llegado a ser la moral de nuestro mundo actual” (Alonso, 2009). En el mundo, entre 1999 y 2008, la compra de comida rápida pasa del 26.61% al 32.76% y el promedio del Índice de Masa Corporal (IMC) con respecto a la edad incrementa de 25.8 a 26.4 kg/m² (Roberto De Vogli, Anne Kouvonen & David Gimeno, 2008). Sólo en los Estados Unidos, el 34.9% de los adultos y el 17% de los adolescentes son obesos (Cynthia L. Ogden, PhD; Margaret D. Carroll, MSPH; Brian K. Kit, MD, MPH; Katherine M. Flegal, PhD, 2014). Este proyecto pretende analizar por medio de entrevistas y encuestas, la existencia de la relación en el modo del estilo de vida y su alimentación.

La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2011 – 2013 (ENSANUT) del Ministerio de Salud Pública y del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), reveló que en el 2013 el 62.8% la población de 20 a 60 años de edad presentan sobrepeso u obesidad. El hallazgo evidencia los problemas del mal hábito alimenticio en el país, especialmente en Guayaquil, donde se presenta una alta incidencia en la obesidad de acuerdo al sector económico, representando un verdadero problema de salud pública (MSP, 2013). Esto es un referente importante de que está generando en nuestra población el incremento alarmante en problemas de salud e incidencias de mortalidad.

Algunas de las principales enfermedades que se relacionan con el mal hábito alimenticio y la obesidad son: la diabetes, problemas cardíacos y la hipertensión arterial. Estas enfermedades silenciosas, que en su mayoría no son detectadas a tiempo, son las que están consideradas como las principales causas de muerte. Durante el 2013, según el Anuario de Nacimientos y Defunciones publicado por el INEC, sólo en el Guayas hubo el 41% (1.926 presentados del total de 4.695 casos) de muertes por la Diabetes ligada a la obesidad, 47.88% (2.006 presentados del total de 4.189 casos) por enfermedades hipertensivas y 31.71% (933 presentados del total de 2.942 casos) de casos por enfermedades isquémicas del corazón.

Las estadísticas alarmantes publicadas en el Anuario de Nacimientos y Defunciones publicado por el INEC, sobre la principal causa de muerte en el país, hicieron que el presidente de la república anunciara el 30 de agosto del 2014 en una de sus sabatinas que se crearía el impuesto a la comida chatarra, el cual permitiría al gobierno financiar a los hospitales del estado para atender a personas que sufran de enfermedades que generen problemas a la salud. Este enfoque que está realizando el gobierno nacional en pro de la salud y esto dependerá el valor que sea destinado a la comida chatarra, para que la comida considerada como saludable pueda competir en precios y que poco a poco pueda ser considerado como parte del nuevo estilo de vida alimenticio de la población.

2.2 ENFERMEDADES CAUSADAS POR MALOS HÁBITOS ALIMENTICIOS Y LA OBESIDAD

La diabetes es una enfermedad que se caracteriza porque el cuerpo tiene niveles altos de glucosa (azúcar) en la sangre que no puede ser metabolizado por el exceso de consumo de glucosa debido a la insuficiencia de insulina. Ésta es una hormona que se encuentra en el páncreas y que permite el paso de la glucosa hacia las células, que finalmente pueden ser transformados en energía. Existen dos tipos de diabetes; la diabetes tipo 1 es predominante en la población masculina menor a 30 años, al contrario de la diabetes tipo 2, el cual se presenta personas mayores a los 30 años y se presenta en pacientes con alto IMC y suele estar asociado con enfermedades cardíacas y de hipertensión.

La hipertensión arterial o por sus siglas denominada HTA, es una enfermedad que causa continuos aumentos de presión y que conlleva al desarrollo de enfermedades como la diabetes o los problemas de corazón. Los factores que predominan al desarrollo de esta enfermedad es la obesidad, antecedentes familiares, la mala alimentación, la falta de ejercicio, entre otros. Los altos niveles de presión pueden causar atrofio al corazón y al cerebro, causando la insuficiencia cardíaca o enfermedades cerebro musculares y renales.

El factor común asociado a todas estas complicaciones en la salud es la mala alimentación, al estilo de vida apresurado y un descontrol en las cantidades correctas entre carbohidratos, grasas y proteínas. La comida chatarra de rápido acceso hace que la población económicamente activa incurra en la misma durante la mayor parte de su vida laboral. A pesar de esto, actualmente existen restaurantes y empresas de dietas a domicilio ofertando diferentes formas para resolver este problema, sin embargo existen falencias en la

alimentación ofertada, ya que consideran sólo la disminución de carbohidratos en la comida, más no la grasa saturada, sal o azúcar.

Una enfermedad que no es necesariamente responsable de la mala alimentación, pero tiene un riesgo alto de presentarse debido a la diabetes, es la intolerancia al gluten. Esto se debe a que el intestino delgado no puede procesar el gluten (por ejemplo el trigo u otros cereales como la avena, el centeno o la cebada) y produce daño a si mismo ya que el organismo crea anticuerpos para poder combatir la enfermedad. Si bien es cierto que la intolerancia al gluten no forma parte de las enfermedades mortales que se dan en el Ecuador, la mejor forma de controlarla es por medio de una dieta saludable, restringiendo el uso del gluten en su alimentación.

Debido a lo expuesto anteriormente, este proyecto estará orientado a cubrir la necesidad de una alimentación saludable para diabéticos, hipertensos, problemas al corazón e intolerantes al gluten, a precios razonables, con buen sabor y fácil abastecimiento, por medio de restaurante móvil.

2.3 PRESENTACIÓN DE ¡A TU SALUD! COMIDA MÓVIL

La OMS ha advertido que nuestra sociedad está cambiando su forma de alimentación y debido a que no se cuenta con información consistente del país para dar veracidad a esta afirmación, se pretende analizar la cultura ecuatoriana (enfocado en Guayaquil), e investigar sus cuidados al momento de alimentarse y si es propenso a la diabetes, hipertensión arterial, problemas cardíacos e intolerancia al gluten.

La intención de ¡a tu salud! Comida móvil es evaluar la factibilidad de la implementación de un nuevo concepto de restaurante móvil que brinde servicios de alimentos apta para el consumo de la población con problemas de salud, tales como la diabetes, hipertensión arterial o celiaquía, de forma que puedan mejorar su estilo de vida obteniendo alimentos de buen sabor, a precios competitivos.

Para evaluar la viabilidad de la idea de negocio propuesta se realizará el análisis de sector social (PESTLA) e industrial (5+2), encuestas a la población del tipo de estilo de vida y forma de alimentación, prueba ácida del modelo de negocio, matriz de capacidades. Investigaciones: Exploratoria (Grupo Focales, Entrevistas con expertos, Datos secundarios) y Descriptiva (Encuestas).

2.4 VIABILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO

En este proyecto los objetivos que se proponen para analizar la viabilidad de la idea de negocio “¡A Tu Salud! Comida Móvil” son los siguientes:

Objetivo General:

Analizar la viabilidad de crear un restaurant móvil para venta de almuerzos saludables, nutritivos y deliciosos, y analizar su ubicación aproximada en el casco comercial norte de Guayaquil.

Objetivos Específicos:

- A. Analizar el entorno social e industrial del sector alimenticio y de restaurantes móviles de comida.
- B. Desarrollar un modelo preliminar de la idea de negocio ¡A tu Salud! Comida Móvil.
- C. Investigar sobre gustos y preferencias del mercado objetivo con respecto a (1) los alimentos utilizados en almuerzos saludables y (2) la idea de que estos alimentos sean provistos con un restaurante móvil.
- D. Desarrollar el modelo definitivo de la idea de negocio ¡A tu Salud! Comida Móvil de acuerdo a lo evaluado en la investigación de mercado.
- E. Desarrollar la estrategia de marketing para este modelo de negocio.
- F. Desarrollar el diseño organizacional.
- G. Realizar el análisis financiero de la viabilidad del proyecto.

Los siguientes capítulos (3 al 9) tratan a profundidad cada uno estos temas utilizando metodologías y técnicas de análisis, investigación y modelamiento que las mejores prácticas en la gestión empresarial recomiendan.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR ALIMENTOS PREPARADOS

El propósito de este capítulo es realizar el analizar todas las variables del entorno que permitan definir la afectación que genera o que puede ser afectado por el Sector analizado. A continuación se presentará el análisis del sector social e Industrial, por medio de la matriz de Variables Representativas (Modelo PESTLA), las reglas competitivas y colaborativas (modelo de fuerzas 5 + 2), el Sumario Analítico de Factores Externos (EFAS) y el Sumario Analítico de Factores Internos (IFAS).

3.1 SECTOR DE LAS ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS

De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIUU), el sector analizado se encuentra ubicado en el siguiente nivel de actividad económica:

Tabla 1. Nivel CIUU Actividad Económica

Nivel CIUU	<p>Paso 1: Seleccione el Sector del Nivel 1 al 3 (Actividad Económica)</p> <p>CIUU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) o, ISIC (International Standard Industrial Classification) (https://app.box.com/s/lo2ergc14annuledn927)</p> <p>Seleccione la Actividad Económica de los Niveles 1, 2 y 3:</p>	<p>Territorio (Región, Prov.o Cantón)</p>
1	I - Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas	
2	I56 - Servicio de Alimento y Bebida.	Ecuador
3	I561 - Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas.	
<p>Seleccione el Nivel Específico (4 a 6) y Registre el Territorio Analizado</p>		
4	I5610 - ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS.	Guayaquil

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015

A continuación se presenta la proyección de pérdidas y gastos del año 2012 para el sector analizado (CIU I561):

Tabla 2. P & G del Sector – CIUU – año 2012

Paso 2: Identifique el P & G del Sector (Año 2012) -	\$ Nivel: I	Margen en: I	\$ Nivel: I561	Margen en: I561	\$ Nivel: I5610	Margen en: I5610
+ Ingresos Operacionales	\$ 3.327		\$ 421		\$ 83	
- Costo de Ventas	\$ 1.660	49,9%	\$ 225	53,4%	\$ 39	46,4%
= Utilidad Bruta	\$ 1.667	50,1%	\$ 196	46,6%	\$ 45	53,6%
- Gastos Adm.y de Ventas	\$ 1.398	42,0%	\$ 177	42,1%	\$ 41	49,8%
= Utilidad Operacional	\$ 269	8,1%	\$ 19	4,5%	\$ 3	3,8%
- Ingresos No Operacionales	\$ 56		\$ 3		\$ 1	
- Gastos No Operacional	\$ 85		\$ 3		\$ 1	
- Gastos Financieros	\$ 27	0,8%	\$ 4	1,0%	\$ 1	1,5%
= Utilidad antes de Impuestos	\$ 214	6,4%	\$ 14	3,4%	\$ 2	2,9%
- Impuesto a la Renta	\$ 47		\$ 3		\$ 1	
- 15% Particip. Trabajadores	\$ 31		\$ 2		\$ 1	
= Utilidad Neta	\$ 135	4,1%	\$ 9	2,1%	\$ 1	1,3%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015

Según cifras de la Superintendencia de Compañías, los establecimientos registrados con CIUU I5610 dentro de la ciudad de Guayaquil ascienden a 143. Esto no incluye a personas naturales y/o restaurantes informales de comida de lo cual no hay información estadística.

3.2 ANÁLISIS SOCIAL – PESTLA

A continuación se presentará el análisis del entorno social por medio del PESTLA, por medio de los factores políticos, económicos, sociales, legales y ambientales de acuerdo al modelo de negocio mostrado.

3.2.1 FACTORES POLÍTICOS

El país ha mantenido una estabilidad política desde el año 2007, donde se posesiona el Eco. Rafael Correa como Presidente Constitucional del Ecuador, del cual hasta el momento ha mantenido políticas estables y sostenibles de desarrollo, enfocado a la salud nutricional de la población y estableciendo nuevas propuestas para apoyar a futuras generaciones. (Presidencia República del Ecuador, 2015)

Tabla 3. Variable Política

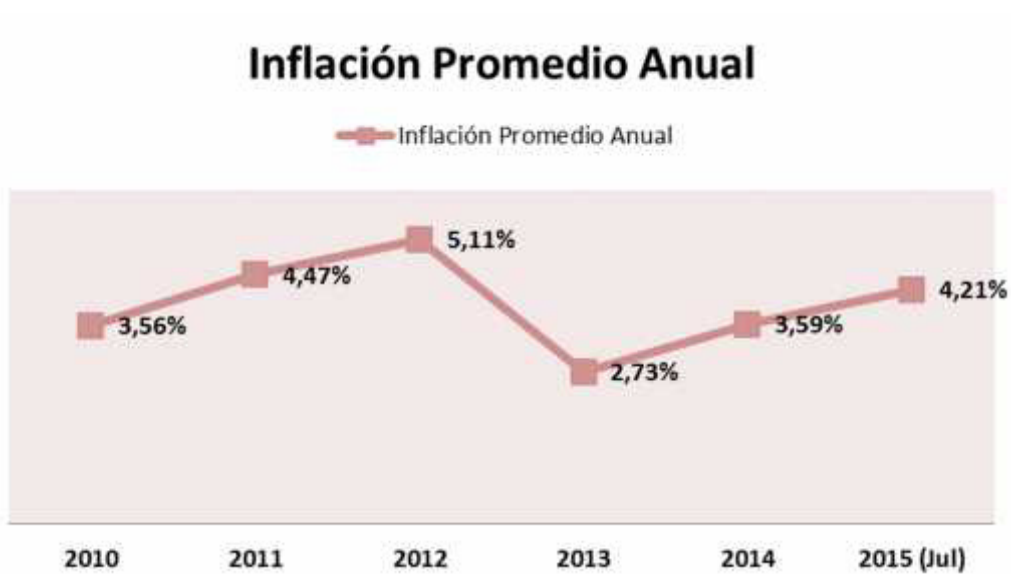
Ámbito, Sector y Año:		Política	1561 - Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas.	2015	
E##	1. Fuerza General	2. Identifique Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales	6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Tendencia
P01	Plan nacional del buen vivir	<p>El artículo 3.6 del plan del buen vivir indica, <i>Promover entre la población y en la sociedad hábitos de alimentación nutritiva y saludable que permitan gozar de un nivel de desarrollo físico, emocional e intelectual acorde con su edad y condiciones físicas</i></p> <p><i>b. Establecer, a través de la autoridad competente, los requerimientos calóricos y nutricionales estándares recomendados para el país, de acuerdo a edad, sexo y nivel de actividad física y con pertenencia geográfica y cultural.</i></p> <p><i>f. Desarrollar e implementar mecanismos que permitan fomentar en la población una alimentación saludable, nutritiva y equilibrada, para una vida sana y con menores riesgos de malnutrición y desórdenes alimenticios.</i></p> <p>Un conjunto de medidas restrictivas pueden reordenar los hábitos de consumo no acotados, como la publicidad en espacios públicos o la dirigida a menores de doce años, la regulación de alimentos no saludables y la propuesta de etiquetación de la información de químicos o alimentos de orígenes transgénicos.</p> <p>La Ley Orgánica de Incentivos a la producción y prevención del Fraude Fiscal, publicado en el Registro Oficial (suplemento) No. 405 del 29 de diciembre de 2014, dispone agregar, entre otros, el numeral 19 al Art. 10 a la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno, el cual señala que si bien pueden ser deducibles los costos y gastos por promoción y publicidad, no podrán hacerlo los contribuyentes que comercialicen alimentos preparados con contenido hiperprocesado.</p> <p>Los costos y gastos incurridos para la promoción y publicidad de bienes y servicios serán deducibles hasta un máximo del 4% del total de ingresos gravados del contribuyente</p> <p>4. Fuente: http://www.buenvivir.gob.ec/</p> <p>5. Confiabilidad: Alta</p>	Reducción de consumo de alimentos hiperprocesados debido a la baja en inversión en publicidad	Ecuador	Reducción inversión publicitaria
P02	Semaforización de alimentos	<p>* 84% de adolescentes reporto haber consumido gaseosas y otras azucaradas</p> <p>* 64% de adolescentes reporto haber consumido snacks de sal o dulce</p> <p>* La OMS recomienda consumo 400g diarios de frutas y verduras, en Ecuador sólo se consume 183g</p> <p>* En el 2013, 4.695 casos de defunciones por diabetes y 4,189 casos por enfermedades hipertensivas</p> <p>4. Fuente: www.salud.gob.ec</p> <p>5. Confiabilidad: Alta</p>	Incrementar la conciencia en la población sobre alimentos más saludables	Ecuador	Incremento conciencia alimenticia

Fuente: Autores, 2015

3.2.2 FACTORES ECONÓMICOS

De acuerdo al Ministerio de Finanzas del Ecuador y al INEC, no se han cumplido las metas propuestas por el ejecutivo, presentando un incremento en la variación del índice de precios al consumidor (con sus siglas denominadas IPC, inflación promedio) desde el año 2010 al 2015. Sin embargo, el salario mensual de los ecuatorianos para el año 2015 es de 660.80 USD, el cual sobrepasa el valor de la canasta familiar básica, estimado en 654.48 USD. (INEC, 2015)

Figura 1. Gráfico de Inflación



Fuente: INEC, 2015

Tabla 4. Variable Económica

Ámbito, Sector y Año:		Económico				1561 - Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas.		2015			
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales				6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza			
E01	Variación del salario mínimo	Comparación de la Remuneración Básica vs. Inflación		ene-15	ene-14	ene-13	Incremento anual de la remuneración básica de acuerdo a la canasta básica	Ecuador	Mejoramiento del salario mínimo		
		Remuneración Básica Unificada	354,00	340,00	318,00						
		Inflación	3,53%	2,92%	4,10%						
		4. Fuente:	www.ecuadorencifras.gob.ec								
		5. Confiabilidad:	Alta								
E02	Variación de la canasta básica	Comparación Canasta Familiar Básica vs. Canasta Familiar Vital		ene-15	ene-14	ene-13	ene-12	ene-11	Incremento promedio en la canasta básica de un 4% en los últimos 5 años	Ecuador	Canasta Básica cubre necesidades básicas familiares
		Canasta Familiar Básica	653.21	628.27	601.61	581.21	548.63				
		Canasta Familiar Vital	476.44	449.54	435.47	421.07	393.40				
		4. Fuente:	www.ecuadorencifras.gob.ec								
		5. Confiabilidad:	Alta								
E03	Aplicación Salvaguardias a las importaciones	Partidas Presupuestarias	Descripción				%	Incremento en precios para varios productos importados, utilizados en restaurantes	Ecuador	Salvaguardias incrementan costos de importaciones	
		2106909100	Preparaciones edulcorantes a base de estevia				15%				
		8516100000	Calentadores eléctricos de agua de calentamiento instantáneo o acumulación y calentadores eléctricos de inmersión				45%				
		8516291000	Estufas				45%				
		8516500000	Hornos de microondas				45%				
		8516601000	Hornos				45%				
		8516603000	Hornillos, parrillas y asadores				45%				
		8516710000	Aparatos para la preparación de café o té				45%				
		8516720000	Tostadoras de pan				45%				
		8516800000	Resistencias calentadoras				45%				
		4. Fuente:	www.comercioexterior.gob.ec								
5. Confiabilidad:	Alta										

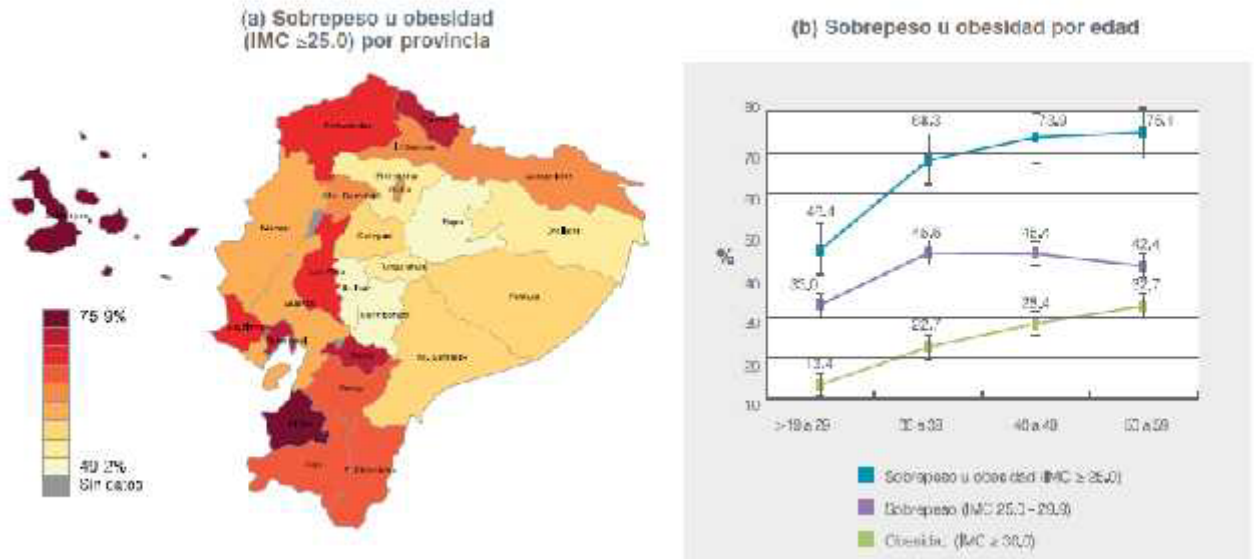
Fuente: Autores, 2015

3.2.3 FACTORES SOCIALES

El Ministerio Coordinador de Desarrollo Social presentó cifras sobre la inversión del sector social logrado durante el gobierno del Eco. Rafael Correa, presentando grandes avances en sectores como la salud, educación, deporte y vivienda, y un importante aporte a la inversión por habitante del país. No obstante, existe un inquietante incremento de enfermedades

debido a los malos hábitos alimenticios y la vida sedentaria que llevan los ecuatorianos, de acuerdo al ENSANUT.

Figura 2. Prevalencia de sobrepeso (IMC 25.0 – 29.0), obesidad (IMC > 30.0) y sobrepeso u obesidad (IMC > 25.0) adultos (mayores de 19 años), por provincia y edad



Fuente: Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. 2011 – 2013. Ministerio de Salud Pública. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Freire et al. , 2013

Tabla 5. Variable Social

Ámbito, Sector y Año:		Social		I561 - Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas.		2015	
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza	
S01	Desarrollo del sector alimenticio saludable	2006 – 2014	Inversión 40,816 millones de dólares en Salud, educación, deporte, vivienda, inclusión económica y social		El ministerio coordinador de Desarrollo Social, presentó las cifras de los 8 años del gobierno actual invirtiendo 40,816 millones de dólares en salud, educación, deporte, vivienda, inclusión económica y social y el incremento en un 19,5% anual de los mismos, destacando la labor social realizada en el mejoramiento de los hábitos saludables en bares escolares en un 53.8%.	Ecuador	Tendencia a alimentación saludable
		2014	\$ 501 por habitante				
		4.238 bares escolares (53,8%) cumplen con el Reglamento que promueve hábitos alimenticios saludables.					
		4. Fuente:	http://www.desarrollosocial.gob.ec/usd-40-816-millones-invirtio-el-sector-social-en-8-anos-de-revolucion-ciudadana/				
		5. Confiabilidad:	Alta				
S02	Aumento de enfermedades causados por malos hábitos alimenticios	Sobrepeso y Obesidad		De acuerdo a lo obtenido en diarios locales (el universo), el exceso de carbohidratos, grasas y frituras durante 7 meses han generado ya más 7000 pacientes que padecen obesidad, lo que conlleva a serias enfermedades como diabetes, enfermedades cardiovasculares, entre otras	Ecuador	Aumento de malos hábitos alimenticios	
		20 >60 años (62.8%)	4'876.076				
		Adultos mayores > 60 años (59.0%)	682.109				
		Consumos excesivos de carbohidratos y grasas					
		Guayaquil	28%				
		Quito	14,10%				
		Galápagos	18,80%				
		Nacional	29,20%				
		4. Fuente:	INEC - ENSANUT 2011 / 2013				
5. Confiabilidad:	Alta						

Fuente: Autores, 2015

3.2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

De acuerdo a Forbes, los restaurantes móviles surgen como la nueva tendencia en restaurantes a nivel mundial, como un concepto nuevo en llegar a nuevos clientes desde hace ya varios años. Por medio de este nuevo método, se está en constantes cambios y avances en la tecnología que utilizan los camiones adecuados para prestar estos servicios, implementando tecnologías verdes y en pro al medio ambiente. (“Running a food truck for Dummies”, R. Myrick. 2012).

Tabla 6. Variable Tecnológica

Ámbito, Sector y Año:		Tecnológico			1561 - Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas.	2015	
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales			6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza
001	Nuevas tendencias en tecnología para restaurantes móviles	Aplicaciones móviles para publicidad del restaurante			De acuerdo al libro "Running a Food truck for dummies" de Richard Myrick, este nuevo movimiento de restaurantes móviles han generado métodos creativos de marketing (tanto online como el desarrollo de aplicativos móviles), equipamiento personalizado para restaurantes, enfocado en la energía renovable como el uso de paneles solares para la cocción de los alimentos, reutilización del aceite como bio-diesel y uso de envases biodegradables	Ecuador	Mejor tecnología para restaurantes móviles
		Marketing Online					
		Equipamiento interno del Camión:					
		Eléctrico					
		Bio-diesel					
		Cocinas industriales especializadas					
		Envases biodegradables					
		4. Fuente:					
5. Confiabilidad:							

Fuente: Autores, 2015

3.2.5 FACTORES LEGALES

A continuación se listan los ámbitos legales que fueron asociados a la idea de negocio presentada; cabe recalcar que se establece una reglamentación para restaurantes móviles y donde hay leyes que lo regularizan, tanto municipales y gubernamentales.

Tabla 7. Variable Legal. Parte 1

Ámbito, Sector y Año:		Legal	1561 - Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas.		2015
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales	6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza
L01	Permiso funcionamiento MSP	* Art. 5 Reglamento sustitutivo para otorgar Permisos de Funcionamiento. Código 14.8	Énfasis del Gobierno para concientizar a la población sobre la calidad de alimentos que ingiere	Ecuador	Mejora concientización sobre calidad alimentos
		* Según el Acuerdo ministerial No. 818 del 19/dic/2008, los establecimientos que expendan alimentos deben obtener permiso de funcionamiento del MSP, por ARCSA			
		4. Fuente: www.salud.gob.ec/			
		5. Confiabilidad: Alta			
L02	Reglamento para el control sanitario de alimentos que se expenden en la vía pública	Art. 1.- Para efectos de la aplicación del presente Reglamento se establecerá las siguientes definiciones: 1. Puesto de Venta: Todo puesto fijo, móvil o cíclico destinado a la venta de alimentos autorizados.	...	Ecuador	Mejores controles sanitarios Gubernamentales
		32. Coche: Carro pequeño móvil con cuatro ruedas, utilizado para el transporte, preparación y expendio de alimentos.			
		Art. 4.- De acuerdo al tipo de estructura los puestos de venta se clasifican en: Tráiler, kiosco, coche y triciclo.			
		Art. 9.- Se considerarán como puesto de venta: Kiosco, tráiler, coche y triciclo.			
		Art. 10.- Los puestos de venta serán construidos de materiales sólidos y resistentes que garanticen su limpieza y desinfección, se mantendrán en buenas condiciones de conservación. Contarán con una disposición adecuada para mantener ordenados los utensilios, la vajilla y los productos para el expendio.			
		Art. 22.- El permiso sanitario de venta anual para los puestos fijos y móviles, podrá ser renovado según criterio de la autoridad de salud o municipal, a los treinta días antes de que termine su período de vigencia.			
		Art. 23.- Al término de la vigencia del permiso para la venta cíclica, el vendedor está obligado a retirarse del área asignada, dejándola en las mismas condiciones físicas que le fue entregada.			
4. Fuente: http://www.controlsanitario.gob.ec/normativa-vigente/					
5. Confiabilidad:					

Fuente: Autores, 2015

Tabla 8. Variable Legal. Parte 2

Ámbito, Sector y Año:		Legal	1561 - Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas.		2015
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales	6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza
L03	Ordenanza que norma la instalación de kioscos, carretillas y demás formas de desarrollo de la actividad comercial en espacios públicos de la ciudad de Guayaquil	<p>ARTÍCULO 1.- Se entiende por CARRETILLAS ESTACIONARIAS a los elementos móviles del mobiliario urbano destinados a desarrollar actividades comerciales de consumo diario o esporádico, siendo la Dirección Uso del Espacio y Vía Pública la que autorizará la comercialización de los siguientes productos alimenticios: 1) Jugos, bebidas gaseosas y aguas naturales embotelladas con su respectivo registro sanitario; 3) Frutas en estado natural y jugos, a excepción de cocos (los cuales podrán ser autorizados exclusivamente bajo condiciones especiales por la Comisión Municipal integrada por las Direcciones de Justicia y Vigilancia, Vía Pública, Urbanismo Avalúos y Registros y Aseo Cantonal, Mercados y Servicios Especiales), y mientras no rebase la capacidad del área de expendio y almacenamiento de la carretilla; 5) Comidas preparadas: encebollado, guatita, seco de chivo, arroz con menestra y otros similares, bajo las siguientes condiciones: 5.1) Los alimentos deben estar precocinados, no se puede preparar en el sitio. 5.2) La comercialización de las comidas preparadas se hará en accesorios desechables o descartables. 5.3) Sin exceder la capacidad útil de la carretilla, ni producir aglomeraciones de personas;</p> <p>ARTÍCULO 3.- El permiso lo emite la Dirección Uso del Espacio y Vía Pública, y registra a un titular, un alterno y en caso de solicitarlo por escrito un operador auxiliar.</p> <p>ARTÍCULO 4.- El permiso que obtenga el solicitante calificado, es unipersonal e intransferible.</p> <p>ARTÍCULO 6.- Para acceder al permiso de ocupación de vía pública para el funcionamiento de una carretilla, el contribuyente interesado deberá presentar una carta de aprobación del propietario del predio en cuya parte delantera se ubicará la carretilla señalándose el área de ocupación solicitada, así como, presentará la certificación de frecuencia y horario de recolección de desechos sólidos emitido por la Dirección de Aseo Cantonal, Mercados y Servicios Especiales. Adicionalmente estos documentos, deberá entregar los siguientes requisitos actualizados: 1) Tasa de Vía Pública y formulario "Solicitud de Ocupación de Vía Pública" 2) Fotocopia a color de la cédula de ciudadanía del propietario, alterno y operador auxiliar. 3) Certificado de No Adeudar al Municipio. 4) Certificado original de NO tener antecedentes penales (Record Policial), emitidos por la Dirección de la Policía Judicial de la ciudad. 5) Comprobante de las Tasas de Pagos No Especificados Credenciales (carnet de identificación) del propietario, alterno y operador auxiliar. 7) Certificado del curso de Manipulación de Alimentos, otorgado por la Dirección de Salud e Higiene Municipal del propietario, alterno y operador. 8) Todo el personal autorizado para una carretilla debe cumplir con programas de capacitación en cuanto a manejo y preparación de alimentos, así como de atención al público. Dichos cursos de capacitación deberán ser dictados por instituciones reconocidas que emitan certificados de aprobación de los cursos. 9) Fotocopia del documento emitido por la Empresa Eléctrica en cual se acredite que se encuentra realizando el trámite para la instalación del medidor en el lugar donde tiene asignada su carretilla. 10) Declaración juramentada de la autenticidad de los documentos presentados.</p> <p>4. Fuente: http://guayaquil.gob.ec/</p> <p>5. Confiabilidad:</p>	...		Creciente Normativa Sanitaria Municipal

Fuente: Autores, 2015

3.2.6 FACTORES AMBIENTALES

Los controles Ambientales implementados por el Gobierno Nacional han sido enfocados específicamente a fortalecer la responsabilidad social empresarial y la implementación del Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos (aplicado desde el 2002, PNGIDS Ecuador), como se muestran a continuación:

Tabla 9. Variable Ambiental. Parte 1

Ámbito, Sector y Año:		Ambiental	1561 - Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas.	2015		
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza
A01	Incremento de la responsabilidad social empresarial con el medio ambiente	RESPONSABILIDAD CORPORATIVA FRENTE AL MEDIO AMBIENTE		De acuerdo a la sistematización del Proyecto de Fortalecimiento de la Plataforma de Responsabilidad Social, se promueve desde el 2009 la planificación de la responsabilidad social a nivel público, privado y civil.	Ecuador	Promover fortalecimiento de Responsabilidad Social
		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y mantener un sistema de gestión medioambiental. • Desarrollar actividades de comunicación y consulta con las comunidades directamente afectadas. • Tener en cuenta impactos previsibles. • Mantener planes de emergencia. • Abstenerse de utilizar productos, procesos y tecnologías que lesionen el medio ambiente 				
		Responsabilidad social:(LA NORMA ISO 26000)				
		4. Fuente:	http://www.care.org.ec/wp-content/uploads/biblioteca_virtual/responsabilidad%20social/proyecto-sistematizacion.pdf			
		5. Confiabilidad:	Alta			
A02	Implementación de tecnología verde en equipos industriales	Restaurantes Móviles 'Verdes' - Estados Unidos		En EEUU, el movimiento de los restaurantes móviles 'Verdes' va en incremento;	EEUU	Crecimiento en restaurantes Móviles verdes
		Green Truck on the Go	Cocinas impulsadas por energía solar			
		The Fojol Brothers	Contenedores biodegradables, utensilios, servilletas, etc.			
		Fresh Local	Restaurante móvil con gasolina alternativa (Simple Green biodiesel)			
		Liba	Empaques creados con residuos reciclables y el aceite es usado y convertido en bio-combustible			
4. Fuente:	http://www.greenindustryplatform.org/wp-content/uploads/2014/06/green-industry_ES_highres.pdf http://www.greendiary.com/food-trucks-eco-friendly.html http://foodtruckr.com/2014/07/run-eco-friendly-food-truck/					
5. Confiabilidad:						

Fuente: Autores, 2015

Tabla 10. Variable Ambiental. Parte 2

Ámbito, Sector y Año:		Ambiental		1561 - Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas.		2015		
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia		7. Alcance	9. Etiqueta de la Fuerza	
A03	Plan Nacional para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos	2015	Generación de residuos en Ecuador	4,06	millones de toneladas métricas al año	El Gobierno nacional pretende generar proyectos destinados al reciclaje y al correcto manejo de la basura ya que se generan en promedio 4'000.000 de toneladas diarias por habitante, siendo el 60% desechos orgánicos. (Datos obtenidos del Universo)	Ecuador	Incremento control en residuos orgánicos
		2016	Generación de residuos en Ecuador	5,4	millones de toneladas métricas al año			
		Residuos diarios	60% corresponden a residuos orgánicos	20% a residuos sólidos inorgánicos potencialmente reciclables.				
		4. Fuente:	http://www.ambiente.gob.ec/programa-pngids-ecuador/					
		5. Confiabilidad:	Alta					

Fuente: Autores, 2015

3.3 MÉTODO MIC – MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

Tabla 11. Método MIC

Método MIC - MAC – Sector Alimenticio																					
MIC: <u>M</u> atriz de <u>I</u> mpactos <u>C</u> ruzados - MAC: <u>M</u> ultiplicación de <u>I</u> mpactos <u>A</u> plicados a una <u>C</u> ategorización																					
Escala a Utilizar: Nada: 0, Débil:1, Medio:2, Alto:3																					
			P01	P02	E01	E02	E03	S01	S02	T01	L01	L02	L03	L04	A01	A02	A03				
			X = Dependencia														Total de Influencia	Total Influencia Ajustada a 100			
#	Ref.	Etiqueta de la Fuerza Social	#	1	2	6	7	8	11	12	16	21	22	23	24	26	27	28			
1	P01	P01 - Reducción inversión publicitaria	1	3	0	0	0	3	3	0	1	3	1	1	2	2	1	20	P01	83	
2	P02	P02 - Incremento conciencia alimenticia	2	0	0	0	3	3	2	0	3	2	2	2	2	3	1	24	P02	100	
6	E01	E01 - Mejoramiento del salario mínimo	6	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	E01	17	
7	E02	E02 - Canasta Básica cubre necesidades básicas familiares	7	1	3	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	10	E02	42	
8	E03	E03 - salvaguardias incrementan costos de importaciones	8	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	E03	21	
11	S01	S01 - Tendencia a alimentación saludable	11	2	2	0	2	0	2	1	0	2	1	1	2	2	1	18	S01	75	
12	S02	S02 - Aumento de malos hábitos alimenticios	12	1	2	1	2	0	2	0	1	2	1	1	2	2	1	18	S02	75	
16	T01	T01 - Mejor tecnología para restaurantes móviles	16	0	0	0	0	3	1	1	0	1	0	0	1	3	3	13	T01	54	
21	L01	L01 - Incremento controles para formalizar negocios	21	0	1	1	0	2	0	0	1	0	1	3	3	1	1	2	16	L01	67
22	L02	L02 - Mejora concientización sobre calidad alimentos	22	1	3	1	2	0	2	1	1	0	0	0	1	1	2	15	L02	63	
23	L03	L03 - Mejores controles sanitarios Gubernamentales	23	0	2	0	0	0	1	1	2	2	1	0	2	1	2	0	14	L03	58
24	L04	L04 - Creciente Normativa Sanitaria Municipal	24	0	1	0	0	0	2	0	2	2	0	2	0	2	3	15	L04	63	
26	A01	A01 - Promover fortalecimiento de Responsabilidad Social	26	0	2	0	0	0	1	0	3	1	2	1	1	1	1	13	A01	54	
27	A02	A02 - Crecimiento en restaurantes Móviles verdes	27	1	2	0	0	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	19	A02	79	
28	A03	A03 - Incremento control en residuos orgánicos	28	0	1	0	0	0	1	0	3	0	1	3	3	2	2	16	A03	67	
Suma Total de Dependencia				11	20	6	9	9	19	13	20	9	19	16	16	16	21	16			
				P01	P02	E01	E02	E03	S01	S02	T01	L01	L02	L03	L04	A01	A02	A03			
Total Dependencia Ajustada a 100				46	83	25	38	38	79	54	83	38	79	67	67	67	88	67			

Fuente: Autores, 2015

3.4 MÉTODO MAC – IMPACTOS APLICADOS

Tabla 12. Método MAC

Método MIC - MAC – Sector Alimenticio																																							
MIC: <u>M</u> atriz de <u>I</u> mpactos <u>C</u> ruzados - MAC: <u>M</u> ultiplicación de <u>I</u> mpactos <u>A</u> plicados a una <u>C</u> ategorización																																							
Escala a Utilizar: Nada: 0, Débil:1, Medio:2, Alto:3																																							
		X = Dependencia																Suma de la Multiplicación de Influencias	Eje Y Total Influencia a Escala de 100	Eje X Total Dependencia a Escala de 100	Relevancia de la Fuerza	Relevancia de la Fuerza a Escala 100	<table border="1" style="font-size: small;"> <tr> <th colspan="4">Rol de la Fuerza General</th> </tr> <tr> <td>5 - Motriz</td> <td>3 - Moderadora</td> <td colspan="2">4 - De Riesgo</td> </tr> <tr> <td>2 - Autónoma</td> <td colspan="2">1 - De Resultado</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Nivel de Dependencia</td> </tr> </table>	Rol de la Fuerza General				5 - Motriz	3 - Moderadora	4 - De Riesgo		2 - Autónoma	1 - De Resultado			Nivel de Dependencia			
Rol de la Fuerza General																																							
5 - Motriz	3 - Moderadora	4 - De Riesgo																																					
2 - Autónoma	1 - De Resultado																																						
Nivel de Dependencia																																							
#	Ref.	Etiqueta de la Fuerza Social	#	1	2	6	7	8	11	12	16	21	22	23	24	26	27	28																					
1	P01	P01 - reducción inversión publicitaria	1	23	34	7	18	6	29	21	30	13	32	26	26	28	33	24	350	P01	88	44	23	5,81	5 - Motriz														
2	P02	P02 - Incremento conciencia alimenticia	2	15	47	6	18	12	35	25	29	22	36	24	24	32	39	32	396	P02	100	78	47	11,87	4 - De Riesgo														
6	E01	E01 - Mejoramiento del salario mínimo	6		6	9		6	9	6		1	6	1	1	2	2	1	50	E01	13	17	9	2,27	2 - Autónoma														
7	E02	E02 - Canasta Básica cubre necesidades básicas familiares	7	16	9	2	17		7	8	11	1	9	5	5	9	10	6	115	E02	29	30	17	4,29	2 - Autónoma														
8	E03	E03 - salvaguardias incrementan costos de importaciones	8		6			9	9	9		2	9	2	2	7	13	11	79	E03	20	35	9	2,27	2 - Autónoma														
11	S01	S01 - Tendencia a alimentación saludable	11	12	30	10	8	11	33	20	23	14	29	19	19	21	27	20	296	S01	75	75	33	8,33	4 - De Riesgo														
12	S02	S02 - Aumento de malos hábitos alimenticios	12	15	28	9	11	10	25	20	26	11	26	21	21	19	23	18	283	S02	71	55	20	5,05	4 - De Riesgo														
16	T01	T01 - Mejor tecnología para restaurantes móviles	16	13	18	2	6	6	11	6	29	8	15	18	18	14	12	8	184	T01	46	80	29	7,32	1 - De Resultado														
21	L01	L01 - Incremento controles para formalizar negocios	21	10	18	1	5	5	19	9	32	15	13	17	17	15	24	17	217	L01	55	37	15	3,79	5 - Motriz														
22	L02	L02 - Mejora concientización sobre calidad alimentos	22	16	17	7	9	9	23	20	19	5	27	19	19	20	25	12	247	L02	62	76	27	6,82	4 - De Riesgo														
23	L03	L03 - Mejores controles sanitarios Gubernamentales	23	12	17	4	6	14	19	13	19	10	20	21	17	17	24	25	238	L03	60	63	21	5,30	4 - De Riesgo														
24	L04	L04 - Creciente Normativa Sanitaria Municipal	24	9	19	2	4	14	13	13	26	9	22	24	28	20	26	16	245	L04	62	63	28	7,07	4 - De Riesgo														
26	A01	A01 - Promover fortalecimiento de Responsabilidad Social	26	11	15	3	6	13	18	15	17	6	16	15	15	17	26	22	215	A01	54	65	17	4,29	4 - De Riesgo														
27	A02	A02 - Crecimiento en restaurantes Móviles verdes	27	15	24	5	8	10	25	17	29	11	22	21	21	22	33	26	289	A02	73	87	33	8,33	4 - De Riesgo														
28	A03	A03 - Incremento control en residuos orgánicos	28	8	22	1	4	13	21	14	26	18	19	15	15	16	29	26	247	A03	62	67	26	6,57	4 - De Riesgo														
Suma de Multiplicación de Dependencia				175	310	68	120	138	296	216	316	146	301	248	248	259	346	264																					
Eje X - Total Dependencia a Escala de 100				44	78	17	30	35	75	55	80	37	76	63	63	65	87	67																					

Fuente: Autores, 2015

3.5 ESCENARIOS SOCIALES

3.5.1 ESCENARIO SOCIAL NO. 1

Tabla 13. Primer Escenario Social

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social #:		ES01	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	3 años	
1. Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)				Rol de la Fuerza	Relevancia	
P01	P01 - reducción inversión publicitaria			5 - Motriz	5,81	
E01	E01 - Mejoramiento del salario mínimo			2 - Autónoma	2,27	
S01	S01 - Tendencia a alimentación saludable			4 - De Riesgo	8,33	
L02	L02 - Mejora concientización sobre calidad alimentos			4 - De Riesgo	6,82	
2. Narrativa del Escenario (contando historias del futuro)			3. Identifique Actores y sus Roles			
Por medio de las regulaciones gubernamentales y municipales, la nueva tendencia mundial a la alimentación saludable y los controles aplicados por el gobierno para limitar los gastos de publicidad en los alimentos hiper procesados, permiten que los consumidores concienticen la necesidad de considerar una nueva forma de alimentación.			1	Clase Media	Ganadores	
			2	Grandes Empresas	Perdedores	
			3	Pequeñas Empresas	Agradecidos	
			4	Oposición de Derecha	Sancionadores	
			5	Gobierno Ejecutivo	Líderes	
			6	Alianza País	Líderes	
4. Refine su historia aplicando coherencia y posibilidad real como criterios de aceptación final.						
5. Asigne un Título al Escenario:			<i>Promoviendo buenos hábitos de alimentación</i>			
6. Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa la racionalidad en un anexo)			Identifique la Probabilidad Ocurrencia	Identifique el Nivel del Posible Impacto	Oportunidad / Amenaza	Prioridad en el Entorno Social
ES01-01	Población concientiza sobre su salud		Media	Medio	O	3
ES01-02	Mayor controles en la comercialización de comida hiper procesada		Alta	Alto	O	5

Fuente: Autores, 2015

3.5.2 ESCENARIO SOCIAL NO. 2

Tabla 14. Segundo Escenario Social

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social #:		ES02	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	3 años
1. Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)			Rol de la Fuerza	Relevancia	
E03	E03 - salvaguardias incrementan costos de importaciones		2 - Autónoma	2,27	
S02	S02 - Aumento de malos hábitos alimenticios		4 - De Riesgo	5,05	
T01	T01 - Mejor tecnología para restaurantes móviles		1 - De Resultado	7,32	
2. Narrativa del Escenario (contando historias del futuro)		3. Identifique Actores y sus Roles			
Los controles implementados en la creación de nuevos negocios, controles sanitarios municipales y gubernamentales, controles de residuos y la concientización de la alimentación saludable, incrementan los costos para los restaurantes actuales los cuales son transferidos a los precios hacia los clientes finales, muchos de los cuales prefieren la comida chatarra, ya que tiene un precio menor, influyendo en un incremento en los malos hábitos alimenticios.		1	Grandes Empresas	Agradecidos	
		2	Gobierno Ejecutivo	Líderes	
		3	Sociedad ecuatoriana	Perdedores	
		4	Pequeñas Empresas	Perdedores	
4. Refine su historia aplicando coherencia y posibilidad real como criterios de aceptación final.					
5. Asigne un Título al Escenario:		<i>Alimentación saludable costosa</i>			
6. Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa el detalle en un anexo)		Probabilidad Ocurrencia	Posible Impacto	O/A	Prioridad
ES02-01	Empresas grandes ya asentadas que comercializan comida tradicional no se ven seriamente impactadas en costos de importación	Alta	Medio	A	4
ES02-02	Modelo de alimentación saludable más costosa que la tradicional	Alta	Alto	A	5

Fuente: Autores, 2015

3.5.3 ESCENARIO SOCIAL NO. 3

Tabla 15. Tercer Escenario Social

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social #:		ES03	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	3 años
1. Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)			Rol de la Fuerza	Relevancia	
P02	P02 - Incremento conciencia alimenticia		4 - De Riesgo	11,87	
E01	E01 - Mejoramiento del salario mínimo		2 - Autónoma	2,27	
E02	E02 - Canasta Básica cubre necesidades básicas familiares		2 - Autónoma	4,29	
S01	S01 - Tendencia a alimentación saludable		4 - De Riesgo	8,33	
L01	L01 - Incremento controles para formalizar negocios		5 - Motriz	3,79	
2. Narrativa del Escenario (contando historias del futuro)		3. Identifique Actores y sus Roles			
La población es dirigida por el Gobierno hacia una nueva forma de hábito alimenticio, por medio de la aplicación de indicadores de alerta en alimentos, regulando la canasta básica familiar y el salario mínimo, generando diferentes opciones de alimentación saludables.		1	Pequeñas Empresas	Perdedores	
		2	Sociedad ecuatoriana	Ganadores	
		3	Gobierno Ejecutivo	Líderes	
4. Refine su historia aplicando coherencia y posibilidad real como criterios de aceptación final.					
5. Asigne un Título al Escenario:		<i>Incremento en el poder adquisitivo para alimentación saludable</i>			
6. Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa el detalle en un anexo)		Probabilidad Ocurrencia	Posible Impacto	O/A	Prioridad
ES03-01	Población se identifica con el apoyo del gobierno hacia el mejoramiento de sus hábitos alimenticios	Media	Bajo	O	2
ES03-02	Los incrementos a nivel de salario y canasta básica no son suficientes para un cambio drástico de comida saludable	Alta	Alto	A	5
ES03-03	Debido al incremento de costo laboral las empresas trasladan estos a sus productos	Alta	Alto	A	5

Fuente: Autores, 2015

3.5.4 ESCENARIO SOCIAL NO. 4

Tabla 16. Cuarto Escenario Social

Matriz de Desarrollo y Evaluación de <u>Escenario Social</u> #:		ES04	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	3 años	
1. Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)			Rol de la Fuerza	Relevancia		
L01	L01 - Incremento controles para formalizar negocios	5 - Motriz		3,79		
T01	T01 - Mejor tecnología para restaurantes móviles	1 - De Resultado		7,32		
L02	L02 - Mejora concientización sobre calidad alimentos	4 - De Riesgo		6,82		
A03	A03 - Incremento control en residuos orgánicos	4 - De Riesgo		6,57		
2. Narrativa del Escenario (contando historias del futuro)			3. Identifique Actores y sus Roles			
La creación de controles para la implementación de negocios de comida más los incrementos en los controles sanitarios municipales y gubernamentales, costos en la importación de tecnología para restaurantes móviles, desincentivara el emprendimiento de negocios ocasionando escasez en la oferta de alimentación saludable para la población			1	Municipios de Oposición	Sancionadores	
			2	Gobierno central	Sancionadores	
			3	Pequeñas Empresas	Sancionados	
			4	Sociedad ecuatoriana	Agradecidos	
			5	Movimientos Ecologistas	Líderes	
4. Refine su historia aplicando coherencia y posibilidad real como criterios de aceptación final.						
5. Asigne un Título al Escenario:			<i>Procesos largos para implementación de negocio de alimentación</i>			
6. Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa el detalle en un anexo)			Probabilidad Ocurrencia	Posible Impacto	O/A	Prioridad
ES04-01	Calidad e higiene en los alimentos comercializados	Media	Alto	O	4	
ES04-02	Desmotivación para emprendimiento de negocios por la cantidad de permisos requeridos	Alta	Alto	A	5	

Fuente: Autores, 2015

3.5.5 ESCENARIO SOCIAL NO. 5

Tabla 17. Quinto Escenario Social

Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social #:		ES05	Año 0 del Plan y Plazo:	2015	3 años
1. Selección de Variables Críticas (Fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)			Rol de la Fuerza	Relevancia	
E03	E03 - salvaguardias incrementan costos de importaciones		2 - Autónoma	2,27	
A02	A02 - Crecimiento en restaurantes Móviles verdes		4 - De Riesgo	8,33	
A03	A03 - Incremento control en residuos orgánicos		4 - De Riesgo	6,57	
T01	T01 - Mejor tecnología para restaurantes móviles		1 - De Resultado	7,32	
A01	A01 - Promover fortalecimiento de Responsabilidad Social		4 - De Riesgo	4,29	
2. Narrativa del Escenario (contando historias del futuro)		3. Identifique Actores y sus Roles			
Nuevas tendencias que se especializan en tecnologías enfocadas a energías renovables, control orgánico de residuos por parte de Gobierno central / municipal e implementación de diferentes opciones de ventas de alimentos; Gobierno promueve la responsabilidad social como proyecto para conocimiento social, empresarial privado y civil. además de asignar salvaguardias a productos importados que podrían ser reemplazados por producción nacional		1	Movimientos Ecologistas	Ganadores	
		2	Gobierno central	Líderes	
		3	Municipios de Oposición	Seguidores	
		4	Sociedad ecuatoriana	Agradecidos	
4. Refine su historia aplicando coherencia y posibilidad real como criterios de aceptación final.					
5. Asigne un Título al Escenario:		<i>Promover nuevas tendencias ambientales, sociales y tecnológicas</i>			
6. Identifique la Etiquetas de las Implicaciones para el Sector (Describa el detalle en un anexo)		Probabilidad Ocurrencia	Posible Impacto	O/A	Prioridad
ES05-01	Nuevas tecnologías permiten reducir costos de preparación de alimentos	Media	Alto	O	4
ES05-02	Implementar tecnología requiere a los niveles de inversión, que no todos tienen capacidad de adquirirla	Media	Alto	A	4

Elaboración: Autores, 2015

3.6 ANÁLISIS INDUSTRIAL

El modelo utilizado para el análisis industrial fueron las 5 fuerzas + 2 (5 fuerzas de Porter adicionando la comunidad y los organismos de control). Este modelo incluye el análisis de como la comunidad y los organismos de control se ven afectados o afectan directamente al sector analizado.

3.6.1 USUARIOS, CLIENTES Y COMUNIDAD

Los nuevos cambios en el marketing digital permiten a los clientes tener un mayor acceso a la información; pueden ser gestores de noticias por medio de las redes sociales, promocionando y dando reseñas tanto positivas como negativas del producto. El desglose de los niveles de influencia de estos grupos son las siguientes:

Tabla 18. Usuarios, Clientes & Comunidad

Rol	Fuerza	Actor	Ref.	Comportamientos Competitivos o Colaborativos de los Actores en el Sector (Reglas)	Etiqueta de la Regla Industrial
1. Usuarios, Clientes & Comunidad	1. Poder de Negociación y Colaboración de los Usuarios, Clientes & Comunidad	Clase Media	01	Publicidad por medio de redes sociales	Redes sociales
		Personal de Empresas	02	Publicidad de boca en boca	Boca en boca
		Eventos/Ferias	03	Promociona la marca ante los visitantes	Promocionar en ferias
		Pymes	04	Servicios de catering para sus empleados	Catering para empresas

Fuente: Autores, 2015

3.6.2 COMPETIDORES

La competencia existente no presenta rivalidad debido a su actual enfoque de sus negocios. Entre los posibles competidores se enlistan las carretillas, los restaurantes de comida rápida y los restaurantes de almuerzos. Actualmente no existen estudios históricos que especifiquen la cantidad de competidores en el mercado de los restaurantes móviles, debido a esto, se citarán los grupos que pueden tener un impacto en las ventas del SAMS, los cuales son los siguientes:

Tabla 19. Competidores

Rol	Fuerza	Actor	Ref.	Comportamientos Competitivos o Colaborativos de los Actores en el Sector (Reglas)	Etiqueta de la Regla Industrial
2. Competidores	2. Equilibrio entre Rivalidad Competitiva y Colaborativa	Carretillas (existen 3 informales sin nombre, batidos y algo más)	01	No hay rivalidad ya que expenden alimentos distintos, entre ellos platos típicos como encebollados, secos de gallina, bollos, entre otros. Se observó que la venta de estos sitios no es más de 100 platos al día.	Venden alimentos distintos
		Alimentos procesados (Mc Donalds)	02	Alimentos tradicionales no recomendadas para diabéticos, hipertensos y celíacos, entre ellos hamburguesas, papas fritas, helados, wraps, etc. Tiene gran concurrencia durante todo el tiempo de atención.	Alimentos procesados tradicionales
		Restaurantes de almuerzos (Tita's, Jennoso Chef, D'Andrés, Dely Vangy, Sazón de Casa) y Cocolón	03	Restaurantes fijos que proveen alimentos tradicionales, donde se ofrecen 2 a 3 opciones de almuerzos tradicionales ya preparados sin opción a solicitar menores cantidades de grasa, sal o azúcar. Durante el horario de las 12pm hasta las 3pm tienen ventas de hasta 400 almuerzos diarios.	Almuerzos tradicionales

Fuente: Autores, 2015

3.6.3 SUSTITUTOS

A pesar de que actualmente el mercado alimenticio se desarrolla rápidamente, los sustitutos para este negocio son limitados y de poco crecimiento debido a su alto costo, sabor diferenciado y al alcance del restaurante; en Guayaquil se ha contabilizado aproximadamente 29 restaurantes de comida vegetariana, de los cuales 12 se encuentran en el perímetro norte de la ciudad. Los negocios de dietas a domicilio y picanterías son más complejos de contabilizar dado que muchos de estos negocios no se encuentran registrados.

Tabla 20. Productos Sustitutos

Rol	Fuerza	Actor	Ref.	Comportamientos Competitivos o Colaborativos de los Actores en el Sector (Reglas)	Etiqueta de la Regla Industrial
3. Sustitutos	3.Sinergia de Productos o Servicios Sustitutos	Restaurantes vegetarianos	01	Tienen menús especializados y reconocidos en el mercado	Menús vegetarianos especializados
		Dietas a domicilio	02	Arman menús personalizados y son llevados al hogar/oficina	Dietas personalizadas
		Dietas in situ	03	Cuentan con clientela fija y lugar fijo para proveer sus alimentos	Dietas para clientes fijos
		Picanterías	04	Son alimentos tradicionales con altos niveles de grasa y sal, con buena acogida entre consumidores	Alimentos grasosos

Fuente: Autores, 2015

3.6.4 NUEVOS ENTRANTES

Este mercado es nuevo y se encuentra en auge en nuestro país. Las barreras de entrada significativas son debido a los permisos necesarios para la implementación del restaurante móvil en la ciudad y la inversión que se necesita para el mismo. Existen dos negocios implementados en Quito, sin embargo los productos vendidos no son saludables, a pesar del esfuerzo de la presentación final del alimento. En Guayaquil, no se pueden contabilizar dichos negocios, ya que muchos de ellos no cuentan con la debida reglamentación y permisos de funcionamiento.

Tabla 21. Nuevos Entrantes

Rol	Fuerza	Actor	Ref.	Comportamientos Competitivos o Colaborativos de los Actores en el Sector (Reglas)	Etiqueta de la Regla Industrial
4. Nuevos Entrantes	4. Nuevos Participantes como Ventana de Oportunidad (Temporal)	Restaurant móvil tradicional	01	Alimentos tradicionales aceptados por los consumidores y estarán al paso	Alimentos tradicionales al paso
		Restaurant móvil vegetariano	02	Estarían más cerca a los consumidores que prefieren alimentos vegetarianos	Alimentos vegetarianos al paso
		Restaurant a domicilio	03	Tienen menores costos, y pueden ofrecer precios más competitivos	Precios competitivos

Fuente: Autores, 2015

3.6.5 PROVEEDORES Y ALIADOS

Los proveedores actuales para este mercado son diversos y fáciles de encontrar. Dicha materia prima no es escasa y el costo es accesible. A pesar de los impuestos y salvaguardias impuestos por el Estado, existe la facilidad de la compra de camiones semipesados que cumplen con las normas de ingreso a la ciudad y las cocinas industriales que sean exclusivamente para restaurantes móviles.

Tabla 22. Proveedores & Aliados

Rol	Fuerza	Actor	Ref.	Comportamientos Competitivos o Colaborativos de los Actores en el Sector (Reglas)	Etiqueta de la Regla Industrial
5. Proveedores & Aliados	5. Poder de Negociación Colaboración de Proveedores & Aliados	Venta Vehículos	P01	Una alianza con proveedor de camiones permite reducir costos para ser más competitivos	Reducción costos
		Cocinas industriales	P02	La tecnología provista mejora los procesos de cocción y calidad	Mejora procesos cocción
		Mercado Víveres	P03	Alimentos frescos sin intermediarios, lo que permitirá buena calidad en el producto final	Alimentos frescos
		Mantenimiento	P04	Mantenimientos preventivos cercanos al punto de venta para mantener en buenas condiciones el restaurant móvil	Mantenimientos preventivos
		Mercadeo	P05	Aliado para posicionar marca y captar clientes	Posicionamiento marca

Fuente: Autores, 2015

3.6.6 EMPLEADOS, GERENCIA Y PROPIETARIOS

El enfoque de la idea de negocio, debido a que es un nuevo concepto en el mercado de restaurantes, el personal capacitado debe especializarse para controlar la distribución y manejo de los alimentos, desde que son pre-preparados hasta que es vendido al cliente final. Para esto, se necesitan dos personas: el chofer/ayudante de chef y el Chef, que forman parte del equipo primario.

Tabla 23. Empleados, Gerencia & Propietarios

Rol	Fuerza	Actor	Ref.	Comportamientos Competitivos o Colaborativos de los Actores en el Sector (Reglas)	Etiqueta de la Regla Industrial
6. Empleados, Gerencia & Propietarios	6. Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con: Empleados, Gerencia & Propietarios	Innovación de Productos	01	Poca oferta de personal especializados en innovación de productos	Poca oferta personal
		Distribución	02	Personal de bajos ingresos y alto riesgo	Personal bajos ingresos
		Chef	03	Nuevas oportunidades de empleo para un mercado creciente	Nuevas oportunidades
		Ayudante/Chofer	04	Personas informales, con tareas monótonas	Informales

Fuente: Autores, 2015

A continuación se presenta el grupo de trabajo definido, tanto primario como de soporte y sus respectivos totales anuales (en miles \$):

Tabla 24. Nómina preliminar de negocio

Tipo de Actividad	6. Empleados, Gerencia & Propietarios	Etiqueta del Actor (Área)	Salario Medio Mensual (Dólares)	# Miembros en la Actividad	Total Anual en RRHH (en Miles \$)
1	Soporte	Dirección	\$ 1.000	1	\$ 16
2		Innovación de Productos	\$ 500	1	\$ 8
3		Administración y Finanzas	\$ 500	1	\$ 8
4		Distribución y Almacenamiento	\$ 500	1	\$ 8
5		RRHH	\$ 500	1	\$ 8
6		Tecnologías de Información	\$ 500	1	\$ 8
7					
8	Primaria	Operaciones / Cocina	\$ 900	1	\$ 14
9		Ayudante de chef / Conductor vehículo	\$ 400	1	\$ 6
10		Mercadeo y Venta	\$ 500	1	\$ 8

Fuente: Autores, 2015

3.6.7 HABILITADORES Y CONTROLADORAS

En el cuadro siguiente, se muestra las entidades que regulan (a nivel gubernamental y municipal) y controlan los permisos necesarios para que la empresa funcione legalmente:

Tabla 25. Habilitadoras & Controladoras

Rol	Fuerza	Actor	Ref.	Comportamientos Competitivos o Colaborativos de los Actores en el Sector (Reglas)	Etiqueta de la Regla Industrial
7. Habilitadoras & Controladoras	7. Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con: Organismos de Habilitación y Control	MSP	01	Controles del MSP se incrementan	Controles del MSP se incrementan
		AMT	02	Restricciones para venta de alimentos en ciertas zonas regeneradas	Restricciones en zonas regeneradas
		SRI	03	Facturación electrónica transparente precios de servicios	Facturación electrónica transparente precios de servicios

Fuente: Autores, 2015

3.7 EFAS (SUMARIO ANALÍTICO DE FACTORES EXTERNOS)

Tabla 26. EFAS

Factores Externos		Calif.	Análisis	Documentos Fuente
Oportunidades				
O01	Cultura de comer en restaurantes móviles	4,33	Si inversionistas de otros países donde existe la figura de restaurantes móviles, invierten en el país, implementaran todo el <i>know how</i> que tienen del negocio y se expandiera este tipo de restaurantes	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Industrial - Escenario 1
O02	Aumento del mercado objetivo consumidores de alimentos sanos	4,00	El apoyo proveniente de gobierno y de grupos sociales interesados en los buenos hábitos alimenticios, hará crecer el mercado de alimentos saludables	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Industrial - Escenario 2
O03	Aliados con empresas para expandir alimentación sana	3,67	Por un aumento en la demanda de alimentos saludables, las empresas se verán motivadas a buscar proveedores de catering que ofrezcan este tipo de comida	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Industrial - Escenario 3
O04	Disminución en los costos para ofrecer precios competitivos	3,50	El incremento de la oferta de restaurantes móviles, traerá mayor oferta de equipos como cocinas y vehículos, con costos competitivos, lo que se verá reflejado en mejores precios de venta	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Industrial - Escenario 4
O05	Mayor controles en la comercialización de comida hiperprocesada	3,17	Por las regulaciones gubernamentales, la tendencia mundial de alimentación saludable y los controles sobre los gastos de publicidad en los alimentos hiper-procesados, restringe y mejora la implementación	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social - Escenario 1
O06	Si se desarrollan talentos localmente, aumentara la oferta de profesionales, reduciéndose los costos	3,17	Al incrementarse los restaurantes móviles, se requerirán mayor cantidad de chef y se promoverá educación para talentos locales y no de otros países, reduciéndose los costos	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Industrial - Escenario 5
O07	Población concientiza sobre su salud	3,00	Por las regulaciones gubernamentales, la tendencia mundial de alimentación saludable y los controles sobre los gastos de publicidad en los alimentos hiper-procesados, permiten que los consumidores concienticen sobre su alimentación	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social - Escenario 1
O08	Población se identifica con el apoyo del gobierno hacia el mejoramiento de sus hábitos alimenticios	2,17	Por la aplicación de semaforización en alimentos, regulación de salarios y precios, ayuda a que la población cambie sus hábitos de alimentación	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social - Escenario 3
Amenazas -				
A01	Preferencia de consumidores por restaurantes móviles con comida rápida	4,67	Si inversionistas de otros países donde existe la figura de restaurantes móviles, invierten en el país, implementaran todo el <i>know how</i> que tienen del negocio y se expandiera este tipo de restaurantes, pero se expandirá los de comida rápida	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Industrial - Escenario 1
A02	Mayor cantidad de competidores en el mercado de alimentos sanos	3,67	El apoyo proveniente de gobierno y de grupos sociales interesados en los buenos hábitos alimenticios, hará crecer el mercado de alimentos saludables, con nuevos competidores, y a mayor número de competencia, menos porción del mercado le toca a cada uno	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Industrial - Escenario 2
A03	Alimentos tradicionales reaccionarían con precios más bajos para recuperar clientes	3,67	Por un aumento en la demanda de alimentos saludables, las empresas se verán motivadas a buscar proveedores de catering que ofrezcan este tipo de comida, y los negocios tradicionales reaccionarían con promociones para contrarrestar esta tendencia	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Industrial - Escenario 3
A04	Estrategias agresivas de mercadeo y posible guerra de precios, afectan rentabilidad	3,50	El incremento de la oferta de restaurantes móviles, traerá mayor oferta de equipos como cocinas y vehículos, y para conseguir clientes se harán actividades de mercadeo y estrategia de precios	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Industrial - Escenario 4
A05	Poca oferta nacional, implica importar talentos con altos costos	3,33	Al incrementarse los restaurantes móviles, se requerirán mayor cantidad de chef y se traerá personal de otros países donde está desarrollado esta actividad, generando altos costos	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Industrial - Escenario 5
A06	Modelo de alimentación saludable más costosa que la tradicional	2,83	Incremento en costos asociados a apertura de nuevos negocios, se suma al producto final que por todo el proceso que conlleva, se comercializaría a mayor costo que lo tradicional	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social - Escenario 2
A07	Empresas grandes ya asentadas que comercializan comida tradicional no se ven seriamente impactadas en costos de importación	2,50	Incremento en costos asociados a apertura de nuevos negocios impactan en pequeños propietarios, mas no en las grandes cadenas de comida que pueden mantener sus precios	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social - Escenario 2
A08	Los incrementos a nivel de salario y canasta básica no son suficientes para un cambio drástico de comida saludable Debido al incremento de costo laboral las empresas trasladan estos a sus productos	2,17	Por el incremento en salarios y precios de canasta, las empresas trasladan estos incrementos al precio en el producto final que lo termina pagando el consumidor	Matriz de Desarrollo y Evaluación de Escenario Social - Escenario 3

Fuente: Autores, 2015

4. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL MODELO DE NEGOCIO

¡A tu Salud! Comida Móvil presentará varias opciones de almuerzos nutritivos, ricos y saludables, a precios competitivos en el mercado y ubicados en la zona norte de Guayaquil. El restaurante consta de un camión equipado para la preparación y entrega de almuerzos en prácticos envases para llevar.

4.1 EQUIPAMIENTO DEL SAMS

El equipamiento del camión que será utilizado para el restaurante móvil contará con CIMS, separados para la comida vendida sin gluten y con gluten, que contará con 2 cocinas a gas de 3 boquillas, dos mini hornos, dos hornos microondas, congelador y refrigerador. Además existirá una caja registradora y una caja fuerte.

Figura 3. Modelo de Vehículo 1



Fuente: Diseño, María Cristina Román, 2015

Figura 4. Modelo de Vehículo 2



Fuente: Diseño, María Cristina Román, 2015

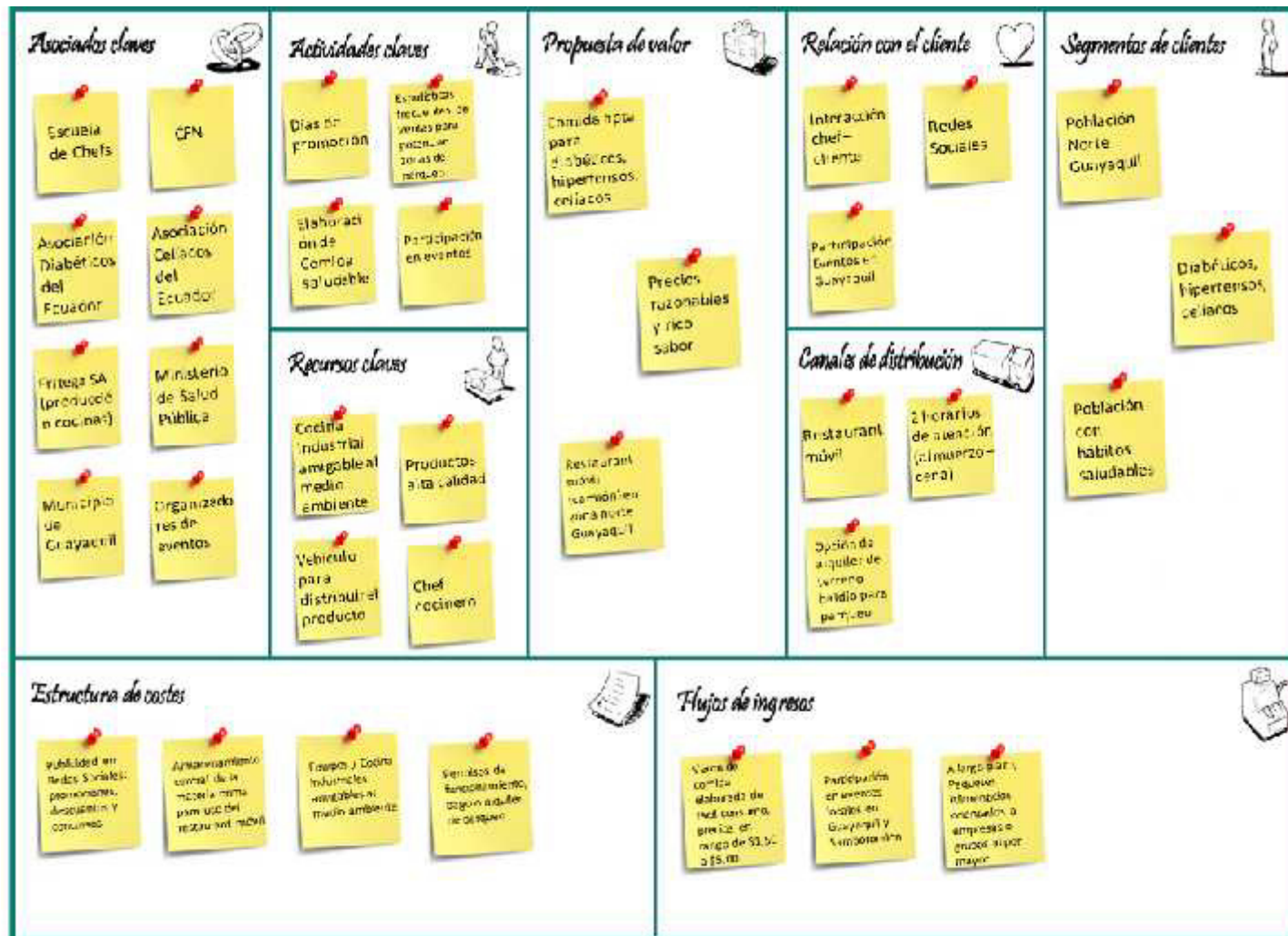
4.2 MODELO CANVAS: ¡A TU SALUD! COMIDA MÓVIL

Este tipo de negocio tiene como propuesta la preparación de comida nutritiva, deliciosa y saludable para dos mercados objetivos: las personas que padecen enfermedades como la diabetes, hipertensos, problemas al corazón y celiaquía y las personas que se cuidan en su alimentación. La ubicación del SAMS (Servicio Alimenticio Móvil Saludable) se encontrará en la zona norte de la ciudad de Guayaquil.

La interacción que se espera tener con los clientes es por medio virtual (redes sociales) y por medio de la comunicación y sugerencias directas al chef encargado.

Las alianzas estratégicas deben establecerse con las asociaciones diversas orientadas a la diabetes, hipertensión, problemas cardiacos y celiacos, y con el proveedor de conocimiento (chef). Los ingresos esperados para el negocio provienen de los márgenes de ganancia de los menús que se vendan y los eventos que se generen durante los fines de semana.

Figura 5. Modelo Canvas



Fuente: Autores, 2015

4.3 PRUEBA ÁCIDA

Tabla 27. Prueba Ácida. Parte 1

Producto	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	Comida nutritiva preparada apta para diabéticos, hipertensos, con problemas cardíacos o para celíacos a precios razonables, con buen sabor y fácil abastecimiento de zonas establecidas de la ciudad, preparado en un Servicio Alimenticio Móvil Saludable (SAMS) amigable al medio ambiente.
Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	a) Principalmente a la población que tiene los siguientes problemas de salud o son genéticamente propensos a ellos: <ul style="list-style-type: none"> • Diabetes • Hipertensión • Problemas coronarios • Intolerancia al gluten b) A la población que por salud adquiere el hábito de alimentación saludable.
Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	Comida nutritiva, saludable y deliciosa provista por el SAMS en áreas cercanas para clientes hipertensos, cardiovasculares, diabéticos y/o celíacos.
Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Socio estratégico con conocimiento de las fórmulas, tiempo de elaboración y conceptos del <i>fast food</i> saludable y delicioso. • Cocinas Industriales Multipropósito Saludable (CIMS) saludables para restaurantes móviles modularizada por tipo de alimento. • Generadores eléctricos apoyados con energía solar. • Camiones de 3.5 toneladas adaptados para brindar servicios de alimentación. • Especialista en logística de alimentos. • Bodega ubicada equidistantemente a las zonas de venta. • Medio de transporte para abastecimiento entre proveedores, bodega y el SAMS. • Empaques biodegradables/reciclados para alimentos finales.
Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de sectores y horarios de mayor demanda en la ciudad de Guayaquil. • Obtención de permisos de operación en las áreas y horarios identificados. • Pre-elaboración de alimentos en función de la demanda. • Análisis de sustitutos de sal, azúcar y aceites, y sensorial para elaboración de alimentos nutritivos, saludables y deliciosos. • Análisis nutricional y calórico de los alimentos. • Control de la emisión de gases, vapores y ruido. • Gestión de residuos orgánicos y reciclaje. • Diseño de la cadena de frío. • Preparación final de alimentos en sitio. • Análisis de las sugerencias del servicio y de nuevos menús.
Redes Organizacionales	6	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	<ul style="list-style-type: none"> • MSP, Municipio y BCBG (controlar normas de funcionamiento y recolectar sus tasas). • Asociación de diabéticos, Celíacos e Hipertensos (avaluar alimentos saludables) • Competidores (evitar competencia desleal) • Proveedores (generar alianzas para reforzar marcas) • CFN (Financiar proyectos con bajo riesgo y que generen trabajo) • Comunidad en general (conocer el impacto positivo/negativo del SAMS)
Redes Individuales	7	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	<ul style="list-style-type: none"> • Compañeros de oficina que estudian en la Escuela de chefs. • Compañero de colegio que trabaja en la CFN. • Compañera de estudio que trabaja en Pacificard. • Compañero de trabajo que es abogado. • Conocido que forma parte de la Asociación de Celíacos del Ecuador. • Conocidos de compañeros de oficina en el departamento legal del Municipio. • Compañero de oficina que implementó camión como cocina para eventos en su empresa (ruta de promociones). • Compañero de estudio, que trabaja en Mabe. • Compañero de Diplomado que es Ingeniero en Alimentos. • Compañero que es ingeniero eléctrico. • Conocido de compañera de colegio que maneja empresa de implementación de paneles solares en Ecuador. • Conocido involucrado en eventos realizados en la ciudad de Guayaquil.

Fuente: Autores, 2015

Tabla 28. Prueba Ácida. Parte 2

Lógica de Riqueza y/o Bienestar	8	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	¡A tu salud!-Móvil garantiza la preparación de alimentos deliciosos y saludables de acuerdo a un menú seleccionado para diabéticos, hipertensos, cardiacos y/o celíacos a precios competitivos ubicado en una zona estratégica; utilizando CIMS amigables al medio ambiente, con apoyo de logística y transporte al SAMS , y cumpliendo normas sanitarias y de habilitación vigentes.
Posicionamiento	9	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posicionan ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	<ul style="list-style-type: none"> • MSP, Municipio y BCBG (cumplimos las normas y tasas habilitantes y sanitarias vigentes). • Asociación de diabéticos, Celíacos e Hipertensos (garantizamos que los alimentos vendidos sean aptos para sus afiliados). • Competidores (competimos lealmente). • Proveedores (ofrecemos alianzas para posicionar sus marcas). • CFN (¡A tu salud!-Móvil genera ingresos sustentables y nuevas plazas de trabajo). • Comunidad en general (¡A tu salud!-Móvil promueve alimentación nutritiva, sana y deliciosa, con procesos amigables al medio ambiente).
Sustentabilidad	10	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	<ul style="list-style-type: none"> • Dietas personalizadas según la enfermedad e innovación en alimentos para hacerlo más apetitoso al cliente. • Expansión del negocio a otras zonas de Guayaquil por medio de la adquisición de nuevos SAMS. • Acuerdos de confidencialidad con el chef para proteger fórmulas y procesos de los alimentos. • Constante esfuerzos de reducción de costos mientras se mantiene la calidad (nutritivo, sano y delicioso).

Fuente: Autores, 2015

4.4 CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Tabla 29. Matriz Capacidades Organizaciones. Parte 1

Tipo de Actividad	Soporte	1. Dirección: 1 Empleados - \$ 16K	2. Innovación de Productos: 1 Empleados - \$08K	3. Finanzas: 1 Empleados - \$08K	4. Distribucion: 1 Empleados - \$08K
	Primaria	8. Chef: 1 Empleados - \$14K	9. Ayudante/Chofer: 1 Empleados - \$06K	10. Mercadeo/Ventas: 1 Empleados - \$08K	
1 - Producto	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?				Fácil abastecimiento de zonas establecidas de la ciudad
	Comida nutritiva preparada apta para diabéticos, hipertensos, con problemas cardíacos o para celíacos a precios razonables, con buen sabor y fácil abastecimiento de zonas establecidas de la ciudad, preparado en un Servicio Alimenticio Movil Saludable (SAMS) amigable al medio ambiente.	Comida nutritiva preparada apta para diabéticos, hipertensos, con problemas cardíacos o para celíacos, con buen sabor		A precios razonables	Preparado en un Servicio Alimenticio Movil Saludable (SAMS) amigable al medio ambiente
2 - Mercado	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?				
	a) Principalmente a la población que tiene los siguientes problemas de salud o son genéticamente propensos a ellos: <ul style="list-style-type: none"> • Diabetes • Hipertensión • Problemas coronarios • Intolerancia al gluten b) A la población que por salud adquiere el hábito de alimentación saludable.			a) Principalmente a la población que tiene los siguientes problemas de salud o son genéticamente propensos a ellos: <ul style="list-style-type: none"> • Diabetes • Hipertensión • Problemas coronarios • Intolerancia al gluten b) A la población que por salud adquiere el hábito de alimentación saludable."	

Elaboración: Autores, 2015

Tabla 30. Matriz Capacidades Organizaciones. Parte 2

Tipo de Actividad	Soporte	1. Dirección: 1 Empleados - \$16K	2. Innovación de Productos: 1 Empleados - \$08K	3. Finanzas: 1 Empleados - \$08K	4. Distribucion: 1 Empleados - \$08K	5. RRHH: 1 Empleados - \$08K	6. TI: 1 Empleados - \$08K
	Primaria	8. Chef: 1 Empleados - \$14K	9. Ayudante/Choferr: 1 Empleados - \$06K	10. Mercadeo/Ventas: 1 Empleados - \$08K			
3 - Valor	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?				En áreas cercanas		
	Comida nutritiva, saludable y deliciosa provista por el SAMS en áreas cercanas para clientes hipertensos, cardiovasculares, diabeticos y/o celiacos.	Comida nutritiva, saludable y deliciosa provista por el SAMS		Para clientes hipertensos, cardiovasculares, diabeticos y/o celiacos.			
	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	Socio estratégico con conocimiento de la fórmulas, tiempo de elaboración y conceptos del fast food saludable y delicioso	Empaques biodegradables/recicladados para alimentos finales		Bodega ubicada equidistantemente a las zonas de venta	Especialista en logística de alimentos	Camiones de 3.5 toneladas adaptados para brindar servicios de alimentacion
4 - Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Socio estratégico con conocimiento de la fórmulas, tiempo de elaboración y conceptos del fast food saludable y delicioso. • Cocinas Industriales Multipropósito Saludable (CIMS) saludables para restaurantes moviles modularizada por tipo de alimento. • Generadores eléctricos apoyado con energía solar. • Camiones de 3.5 toneladas adaptados para brindar servicios de alimentacion. • Especialista en logística de alimentos. • Bodega ubicada equidistantemente a las zonas de venta. • Medio de transporte para abastecimiento entre proveedores, bodega y el SAMS. • Empaques biodegradables/recicladados para alimentos finales. 		Cocinas Industriales Multipropósito (CIM) saludables para restaurantes moviles modularizada por tipo de alimento.		Medio de transporte para abastecimiento entre proveedores, bodega y el SAM		Generadores eléctricos apoyado con energía solar

Elaboración: Autores, 2015

Tabla 31. Matriz Capacidades Organizaciones. Parte 3

Tipo de Actividad	Soporte	1. Dirección: 1 Empleados - \$ 16K	2. Innovación de Productos: 1 Empleados - \$08K	3. Finanzas: 1 Empleados - \$08K	4. Distribución: 1 Empleados - \$08K	5. RRHH: 1 Empleados - \$08K	6. TI: 1 Empleados - \$08K	Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Poderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
	Primaria	8. Chef: 1 Empleados - \$14K	9. Ayudante/Chefer: 1 Empleados - \$06K	10. Mercadeo/Ventas: 1 Empleados - \$08K												
6 - Redes Organizaciones	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	MSP, Municipio y BCBG (controlar normas de funcionamiento y recolectar sus tasas)		CFN (Financiar proyectos con bajo riesgo y que generen trabajo)	Competidores (evitar competencia desleal)											
	<ul style="list-style-type: none"> MSP, Municipio y BCBG (controlar normas de funcionamiento y recolectar sus tasas). Asociación de diabéticos, Celíacos e Hipertensos (avaluar alimentos saludables) Competidores (evitar competencia desleal) Proveedores (generar alianzas para reforzar marcas) CFN (Financiar proyectos con bajo riesgo y que generen trabajo) Comunidad en general (conocer el impacto positivo/negativo del SAMS) 	Comunidad en general (conocer el impacto positivo/negativo del SAM)	Proveedores (generar alianzas para reforzar marcas)	Asociación de diabéticos, Celíacos e Hipertensos (avaluar alimentos saludables)												
7 - Redes Individuales	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	Compañeros de oficina que estudian en la Escuela de chefs	Compañero de Diplomado que es Ingeniero en Alimentos	Compañero de colegio que trabaja en la CFN Compañera de estudio que trabaja en Pacificard.		Compañero de trabajo que es abogado Conocidos de compañeros de oficina en el departamento legal del Municipio Conocido de compañera de colegio que maneja empresa de implementación de paneles solares en Ecuador	Compañero de estudio que trabaja en Mabe Conocido que es ingeniero eléctrico	4	0	2	4	Paridad Competitiva Temporal	IV	F	2,50	Redes sociales
	<ul style="list-style-type: none"> Compañeros de oficina que estudian en la Escuela de chefs. Compañero de colegio que trabaja en la CFN. Compañera de estudio que trabaja en Pacificard. Compañero de trabajo que es abogado. Conocido que forma parte de la Asociación de Celíacos del Ecuador. Conocidos de compañeros de oficina en el departamento legal del Municipio. Compañero de oficina que implementó camión como cocina para eventos en su empresa (ruta de promociones). Compañero de estudio, que trabaja en Mabe. Compañero de Diplomado que es Ingeniero en Alimentos. Compañero que es ingeniero eléctrico. Conocido de compañera de colegio que maneja empresa de implementación de paneles solares en Ecuador. Conocido involucrado en eventos realizados en la ciudad de Guayaquil. 	Conocido que forma parte de la Asociación de Celíacos del Ecuador		Compañero de oficina que implementó camión como cocina para eventos en su empresa (ruta de promociones) Conocido involucrado en eventos realizados en la ciudad de Guayaquil												

Elaboración: Autores, 2015

Tabla 32. Matriz Capacidades Organizaciones. Parte 4

Tipo de Actividad	Soporte	1. Dirección: 1 Empleados - \$16K	2. Innovación de Productos: 1 Empleados - \$08K	3. Finanzas: 1 Empleados - \$08K	4. Distribución: 1 Empleados - \$08K	5. RRHH: 1 Empleados - \$08K	6. TI: 1 Empleados - \$08K	Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV)	Reductor de Costos	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Poderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
	Primaria	8. Chef: 1 Empleados - \$14K	9. Ayudante/Chofer: 1 Empleados - \$05K	10. Mercadeo/Ventas: 1 Empleados - \$08K													
6 - Redes Organizaciones	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	MSP, Municipio y BCBG (controlar normas de funcionamiento y recolectar sus tasas)		CFN (Financiar proyectos con bajo riesgo y que generen trabajo)	Competidores (evitar competencia desleal)												
	<ul style="list-style-type: none"> MSP, Municipio y BCBG (controlar normas de funcionamiento y recolectar sus tasas). Asociación de diabéticos, Celiacos e Hipertensos (avaluar alimentos saludables) Competidores (evitar competencia desleal) Proveedores (generar alianzas para reforzar marcas) CFN (Financiar proyectos con bajo riesgo y que generen trabajo) Comunidad en general (conocer el impacto positivo/negativo del SAMS) 	Comunidad en general (conocer el impacto positivo/negativo del SAM)	Proveedores (generar alianzas para reforzar marcas)	Asociación de diabéticos, Celiacos e Hipertensos (avaluar alimentos saludables)													
7 - Redes Individuales	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	Compañeros de oficina que estudian en la Escuela de chefs	Compañero de Diplomado que es Ingeniero en Alimentos	Compañero de colegio que trabaja en la CFN Compañera de estudio que trabaja en Pacificard.		Compañero de trabajo que es abogado Conocidos de compañeros de oficina en el departamento legal del Municipio Conocido de compañera de colegio que maneja empresa de implementación de paneles solares en Ecuador	Compañero de estudio que trabaja en Mabe Conocido que es ingeniero eléctrico	4	0	2	4	Paridad Competitiva Temporal	IV	F	2,50		Redes sociales
	<ul style="list-style-type: none"> Compañeros de oficina que estudian en la Escuela de chefs. Compañero de colegio que trabaja en la CFN. Compañera de estudio que trabaja en Pacificard. Compañero de trabajo que es abogado. Conocido que forma parte de la Asociación de Celíacos del Ecuador. Conocidos de compañeros de oficina en el departamento legal del Municipio. Compañero de oficina que implementó camión como cocina para eventos en su empresa (ruta de promociones). Compañero de estudio, que trabaja en Mabe. Compañero de Diplomado que es Ingeniero en Alimentos. Compañero que es ingeniero eléctrico. Conocido de compañera de colegio que maneja empresa de implementación de paneles solares en Ecuador. Conocido involucrado en eventos realizados en la ciudad de Guayaquil. 	Conocido que forma parte de la Asociación de Celíacos del Ecuador		Compañero de oficina que implementó camión como cocina para eventos en su empresa (ruta de promociones) Conocido involucrado en eventos realizados en la ciudad de Guayaquil													

Elaboración: Autores, 2015

Tabla 33. Matriz Capacidades Organizaciones. Parte 5

Tipo de Actividad	Soporte	1. Dirección: 1 Empleados - \$16K	2. Innovación de Productos: 1 Empleados - \$08K	3. Finanzas: 1 Empleados - \$08K	4. Distribucion: 1 Empleados - \$08K	5. RRHH: 1 Empleados - \$08K	Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV)	Reductor de Costos	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Poderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
	Primaria	8. Chef: 1 Empleados - \$14K	9. Ayudante/Chofeur: 1 Empleados - \$08K	10. Mercadeo/Ventas: 1 Empleados - \$08K												
8 - Lógica de Riqueza y/o Bienestar	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?				Ubicado en una zona estratégica Con apoyo de logística y transporte al SAMS											
	¡A tu salud!-Movil garantiza la preparación de alimentos deliciosos y saludables de acuerdo a un menú seleccionado para diabéticos, hipertensos, cardiacos y/o celíacos a precios competitivos ubicado en una zona estratégica; utilizando CIMS amigables al medio ambiente, con apoyo de logística y transporte al SAMS, y cumpliendo normas sanitarias y de habilitación vigentes.	Preparación de alimentos deliciosos y saludables Menú seleccionado para diabéticos, hipertensos, cardiacos y/o celíacos		Precios competitivos		Utilizando CIMS amigables al medio ambiente Cumpliendo normas sanitarias y de habilitación vigentes.	3	0	1	3	Paridad Competitiva Temporal	RC	F	1,75		Generación de bienestar
9 - Posicionamiento	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posicionan ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	Proveedores (ofrecemos alianzas para posicionar sus marcas).		CFN (¡A tu salud!-Movil genera ingresos sustentables y nuevas plazas de trabajo).		MSP, Municipio y BCBG (cumplimos las normas y tasas habilitantes y sanitarias vigentes). Comunidad en general (¡A tu salud!-Movil promueve alimentación nutritiva, sana y deliciosa, con procesos amigables al medio ambiente).										
	<ul style="list-style-type: none"> MSP, Municipio y BCBG (cumplimos las normas y tasas habilitantes y sanitarias vigentes). Asociación de diabéticos, Celíacos e Hipertensos (garantizamos que los alimentos vendidos sean aptos para sus afiliados). Competidores (competimos lealmente). Proveedores (ofrecemos alianzas para posicionar sus marcas). CFN (¡A tu salud!-Movil genera ingresos sustentables y nuevas plazas de trabajo). Comunidad en general (¡A tu salud!-Movil promueve alimentación nutritiva, sana y deliciosa, con procesos amigables al medio ambiente). 		Asociación de diabéticos, Celíacos e Hipertensos (garantizamos que los alimentos vendidos sean aptos para sus afiliados). Competidores (competimos lealmente).				0	0	1	3	Rigidez Organizacional	IV	D	2,25		Debilidad en el posicionamiento

Elaboración: Autores, 2015

Tabla 34. Matriz Capacidades Organizaciones. Parte 6

Tipo de Actividad	Soporte	1. Dirección: 1 Empleados - \$16K	2. Innovación de Productos: 1 Empleados - \$08K	3. Finanzas: 1 Empleados - \$08K	Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV)	Reductor de Costos	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Poderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
	Primaria	8. Chef: 1 Empleados - \$14K	9. Ayudante/Chofeur: 1 Empleados - \$06K	10. Mercadeo/Ventas: 1 Empleados - \$08K										
10 - Sustentabilidad	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	Acuerdos de confidencialidad con el chef para proteger fórmulas y procesos de los alimentos	Dietas personalizadas según la enfermedad e innovación en alimentos para hacerlo más apetitoso al cliente	Expansión del negocio a otras zonas de Guayaquil por medio de la adquisición de nuevos SAMS. Constante esfuerzos de reducción de costos mientras se mantiene la calidad (nutritivo, sano y delicioso)	4	0	1	4	Paridad Competitiva Temporal	IV		F	2,25	Medidas de sustentabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> Dietas personalizadas según la enfermedad e innovación en alimentos para hacerlo más apetitoso al cliente. Expansión del negocio a otras zonas de Guayaquil por medio de la adquisición de nuevos SAMS. Acuerdos de confidencialidad con el chef para proteger fórmulas y procesos de los alimentos. Constante esfuerzos de reducción de costos mientras se mantiene la calidad (nutritivo, sano y delicioso). 													

Elaboración: Autores, 2015

4.5 RECURSOS ESTRATÉGICOS

Tabla 35. Matriz de Recursos Físicos

Tipo	Nombre del Recurso (Etiqueta Utilizada en el FODA)	Área de la Cadena de Valor Responsable	Subtipo de Recurso	Criterio de Ponderación Estratégico del Recurso	Mecanismo Utilizado de: Creación de Valor para los Interesados (CVI) o Captura de Valor para la Organización	CVI o CVO	Rol del Recurso: Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación Estratégica	ID en el FODA
2. Físicos	Bodega ubicada equidistantemente a las zonas de venta	4. Distribucion: 1 Empleados - \$08K	Centros de acopio	Facilidad de acceso de la ubicación	Costos de operación	CVO	RC	3	0	0	3	Paridad Competitiva Temporal	F	1,50	F05
	Camiones de 3.5 toneladas adaptados para brindar servicios de alimentacion	6. TI: 1 Empleados - \$08K	Planta y equipos	Costos de operación	Viabilidad	CVO	IV	1	0	2	3	Paridad Competitiva Temporal	F	1,50	F04
	Cocinas Industriales Multipropósito (CIM) saludables para restaurantes moviles modularizada por tipo de alimento.	9. Ayudante/Chofer: 1 Empleados - \$06K	Planta y equipos	Costos de operación	Costos de operación	CVI	IV	2	0	1	2	Oportunidad Organizacional	O	1,50	O02
	Medio de transporte para abastecimiento entre proveedores, bodega y el SAM		Planta y equipos	Facilidad de acceso de la ubicación	Viabilidad	CVO	RC	0	0	0	3	Rigidez Organizacional	D	2,00	D01
	Empaques biodegradables/reciclados para alimentos finales		Planta y equipos	Costos de operación	Distribución de inversión o de costos operativos	CVO	IV	2	0	2	3	Paridad Competitiva Temporal	F	1,75	F03
	Generadores eléctricos apoyado con energía solar		Planta y equipos	Costos de operación	Distribución de inversión o de costos operativos	CVO	IV	4	1	3	3	Ventaja Competitiva Sustentable	F	3,75	F01

Fuente: Autores, 2015

Tabla 36. Matriz de Recursos Humanos

Tipo	Nombre del Recurso (Etiqueta Utilizada en el FODA)	Área de la Cadena de Valor Responsable	Subtipo de Recurso	Criterio de Ponderación Estratégico del Recurso	Mecanismo Utilizado de: Creación de Valor para los Interesados (CVI) o Captura de Valor para la Organización (CVO)	CVI o CVO	Rol del Recurso: Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación Estratégica	ID en el FODA
3. Humanos	Socio estratégico con conocimiento de la fórmulas, tiempo de elaboración y conceptos del fast food saludable y delicioso	1. Dirección: 1 Empleados - \$16K	Empleados	Orientación a la efectividad o eficiencia, innovación o creatividad	Capacidad de innovación	CVI	IV	4	0	3	1	Oportunidad Organizacional	O	2,75	O01
	Especialista en logística de alimentos	5. RRHH: 1 Empleados - \$08K	Empleados	Capacidad al aprendizaje, transferibilidad o replicación del conocimiento	Capacidad de expansión	CVO	RC	3	0	1	4	Paridad Competitiva Temporal	F	2,00	F02

Fuente: Autores, 2015

Una vez que la idea de negocio ha sido modelada de manera preliminar se presentará a continuación la investigación del mercado que analizará las preferencias del mercado objetivo con respecto a los alimentos saludables y a la factibilidad de la implementación del negocio de ¡A tu Salud! Comida Móvil.

5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio tiene como propósito validar la idea de negocio sobre la implementación del restaurante móvil saludable desde el punto de vista de los consumidores, expertos en cardiología, endocrinología y nutrición, y propietarios de restaurante móvil en otro país.

La aplicación de la Matriz de Investigación de Mercado 1-2-3 nos ayuda a identificar el tipo de instrumento que ofrezca mayor claridad a la decisión gerencial:

¿Sería viable la implementación de un restaurante móvil que venda alimentos nutritivos, saludables y deliciosos?

Y a los dos problemas de investigación de mercados relacionados:

- Identificar gustos y preferencias en comidas saludables, expectativas del alimento saludable a comprar y los beneficios esperados de llevar un estilo de vida saludable por medio del restaurante móvil.
- Conocer el estilo de vida del Guayaquileño y sus preferencias alimenticias.

El desarrollo de la Matriz 1-2-3 identificó la necesidad de recurrir a los siguientes instrumentos: grupos focales, encuestas a potenciales consumidores y entrevistas a expertos. Con ellos, en base a la experiencia de los entrevistados, y el análisis de los resultados de la población encuestada, pretendemos validar nuestra idea de negocio.

Los componentes (objetivos generales), preguntas de investigación (objetivos específicos), diseño de investigación exploratoria y concluyente, y la identificación de los procedimientos aplicables están detallados en la siguiente tabla:

Tabla 37. Matriz 1, 2, 3 de la Investigación de Mercado

Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Diseño de Investigación: Exploratoria Concluyente	Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica	Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación	
¿Sería viable la implementación de un restaurante móvil que venda alimentos nutritivos, saludables y deliciosos?	Identificar gustos y preferencias en comidas saludables, expectativas del alimento saludable a comprar y los beneficios esperados de llevar un estilo de vida saludable por medio del restaurante móvil	Conocer sobre el estilo de vida diario del mercado objetivo	Describe brevemente como es su día normal de trabajo		Grupo Focal		
			¿Qué considera Ud. que debe contener la comida saludable?		Grupo Focal		
			¿Cómo es su alimentación dentro y fuera de casa?		Grupo Focal		
			simulación de las características de la venta en restaurante móvil		Grupo Focal		
			¿En que consistieron sus comidas diarias el día de hoy?		Grupo Focal		
		Identificar las preferencias y beneficios sobre el posible negocio	¿Consideraría comprar el producto ofrecido?		Grupo Focal		
			En su criterio, ¿qué detalles debe tener el producto para que sea atractivo al mercado?		Grupo Focal		
			¿Si el producto cumple sus expectativas, compraría el producto nuevamente?		Grupo Focal		
			¿Qué sugerencias tiene sobre la venta y entrega del producto?		Grupo Focal		
	Conocer el estilo de vida del Guayaquileño y sus preferencias alimenticias	Identificar las preferencias alimenticias de este tipo de consumidor	¿Qué tipo de alimentos consume diariamente?			Encuesta a muestra representativa, transversal simple, probabilístico, estratificado	
			¿Consume diariamente verduras, frutas y comidas bajas en grasas?			Encuesta a muestra representativa, transversal simple, probabilístico, estratificado	
			¿Consideraría consumir alimentos saludables?			Encuesta a muestra representativa, transversal simple, probabilístico, estratificado	
			¿Qué aderezo / condimento debe ser usado obligatoriamente en los alimentos para que sea aceptado por esta parte del mercado?			Encuesta a muestra representativa, transversal simple, probabilístico, estratificado	
		Conocer las necesidades del mercado objetivo respecto a los alimentos saludables	¿Cuál es el nivel de importancia que considera usted sobre cuidar su alimentación?				Encuesta a muestra representativa, transversal simple, probabilístico, estratificado
			¿Considera que lo que consume influye mayormente en posibles problemas de salud?				Encuesta a muestra representativa, transversal simple, probabilístico, estratificado
			¿Cuánto están dispuestos a pagar por el alimento que normalmente consumen?				Encuesta a muestra representativa, transversal simple, probabilístico, estratificado
			¿Cuál es el horario más adecuado para tener la mayor cantidad de clientes?		Conversación con áreas de talento humano de empresas del sector		
			¿Cuáles son los principales proveedores del mercado?		Conversación con potenciales competidores		
			¿Cuáles son las líneas de productos que consumen?		Conversación con potenciales competidores		
			¿Está el proveedor dispuesto a cambiar su modelo de preparación para competir con nuestro modelo de negocios?		Conversación con potenciales competidores		
			¿El proveedor está en la capacidad de entrar en una alianza estratégica para generar economías colaborativas?		Conversación con potenciales competidores		
		Determinar posibles zonas de ubicación dentro del casco comercial norte para el SAMS	¿Cuáles son las zonas permitidas más rentables para la venta de alimentos saludables?			Datos secundarios	
			¿Qué zonas tienen mayor cantidad de clientes que forman parte del mercado objetivo?			Datos secundarios	
		Conocer perfiles nutricionales idóneos para el mercado objetivo	¿Qué tipo de elementos consiste la alimentación saludable?		Entrevistas con expertos		
			¿Qué cantidad de alimentos deben ser consumidos en el día para cumplir con un régimen nutritivo?		Entrevistas con expertos		
			¿Qué consecuencias trae la mala alimentación?		Entrevistas con expertos		
			¿Cuáles son los problemas de salud que presentan?		Entrevistas con expertos		
			¿Qué tipo de alimentos saludables se debe consumir diariamente?		Entrevistas con expertos		
¿Cuánto están dispuestos a pagar por un alimento saludable?				Entrevistas con expertos			

Elaboración: Autores, 2015

5.2 GRUPO FOCAL

5.2.1 DISEÑO DE GRUPO FOCAL

Los objetivos del grupo focal era identificar gustos y preferencias en comidas saludables, expectativas del alimento saludable a comprar y los beneficios esperados de llevar un estilo de vida saludable.

Este grupo focal fue realizado en el Hotel Sheraton, con una duración de 1 hora.

El grupo focal fue formado por 9 personas (entre hombres y mujeres) entre 25 a 50 años de edad y dos moderadores para cada grupo focal cuyo objetivo fue la logística y el control de la audiencia, así como sus tiempos de interacción. Se presenta a continuación el detalle de los participantes del grupo focal:

Tabla 38. Nómina de integrantes del grupo focal

Nombres	Función	Edad	Condición
Patricia Román	Líder	32	NA
Miguel Naranjo	Logística/control grabación	32	NA
Natividad Mantilla	Integrante	35	Solo consume alimentos saludables
Simón Ramírez	Integrante	43	Hipertensión
Lorena Luzuriaga	Integrante	36	Familiar con diabetes
Ma. Belén Díaz	Integrante	33	Hipertensión
José Mario Marín	Integrante	29	Hipertensión / diabetes
Sergio León	Integrante	34	Hipertensión / problemas cardiacos
Christopher Crespo	Integrante	36	Solo consume alimentos saludables
Alex Apolo	Integrante	37	Solo consume comida procesada
Ana García	Integrante	35	Solo consume comida procesada

Elaboración: Autores, 2015

Los temas a investigar fueron:

- Estilo de vida diario
- Introducción a la idea del negocio
- Percepciones sobre la idea presentada
- Ideas para hacer atractivo la comida saludable

El guion elaborado para el grupo focal fue el siguiente:

Tabla 39. Programación de intervención en el Grupo Focal

Actividad	Responsable
Llegada y bienvenida de los participantes	Patricia R. / Miguel N.
Delimitación de los puntos a realizarse en el grupo focal	Patricia R.
Exposición de las preguntas	Patricia R.
Presentación de la idea del negocio	Miguel N.
Exposición de las preguntas	Miguel N.
Agradecimiento a los participantes y entrega de suvenir	Patricia R. / Miguel N.

Elaboración: Autores, 2015

El grupo focal fue dirigido por el Líder designado; la persona encargada de la logística se enfocó de que existieran todas las facilidades para el desenvolvimiento de la reunión y de realizar la debida documentación por cada participante.

5.2.2 TABULACIÓN DE RESPUESTAS DE GRUPO FOCAL

- La totalidad de los participantes consideraban que debido a su estilo de vida acelerado, sus hábitos alimenticios variaban constantemente; relegaban las horas normales alimenticias por comer a deshoras e incluir alimentos no saludables, como lo son las comidas procesadas y las de alto contenido en grasa.

- El 78% considera que debe cambiar sus hábitos alimenticios de inmediato ya que reconocen que pueden generar enfermedades como la diabetes, problemas de corazón, hipertensión arterial, entre otros. El 22% restante considera que es muy difícil cambiar su alimentación debido a las circunstancias que actualmente están viviendo.
- El grupo indicó que la idea de alimentarse saludablemente y a un precio competitivo del mercado suena atractivo pero que considera que existen muchas opciones de dietas saludables que no han llenado las expectativas (ya sea por la calidad del producto, el tiempo de entrega, la atención brindada, entre otros) y esperarían que esta opción no siga esos parámetros.
- El 89% de los participantes considera que podrían consumir los alimentos ofrecidos varias veces por semana siempre y cuando varíen los platos; no sean siempre los mismos.
- Se mencionó de manera general que el envase donde se entreguen los alimentos deben ser prácticos y que no tengan problemas al momento de transportar comida de un lado a otro, ya que existen materiales desechables que se deforman por el calor del alimento o sus tapas se dañan fácilmente.
- Se identificaron las diferentes formas de publicidad que podrán influir positivamente en este tipo de negocio; redes sociales (Facebook, Instagram, twitter, entre otros), App para teléfonos móviles y alianzas con las empresas ubicadas cerca del lugar donde operará el restaurante móvil.

5.3 DISEÑO DE ENCUESTA

A continuación se define el diseño enfocado al desarrollo de la encuesta y las preguntas de investigación que se identifica para la idea de negocio. La encuesta está compuesta de preguntas múltiples objetivas de acuerdo al siguiente esquema:

- Identificar al encuestado de acuerdo a su rango de edad, sexo, lugar donde trabaja, nivel de ingresos, entre otros.
- Tres secciones de preguntas, donde se consulta sobre el estilo de vida, los hábitos alimenticios y sus preferencias sobre las opciones de almuerzos que pueden ser ofrecidos en el SAMS.

En la sección de Anexos (Anexo 1) se incluye el formato final de la encuesta.

5.3.1 POBLACIÓN Y CÁLCULO DE LA MUESTRA DE LA ENCUESTA

Para determinar el universo a donde está dirigida la encuesta, se tomarán cifras del INEC del año 2010, la cual indica que:

- a. La población de Guayas en el sector Urbano asciende a 3.191.933 habitantes.
- b. Considerando que la población de Guayaquil equivale al 64.5% del Guayas, se concluye que,
- c. Guayaquil Urbano equivale a 2.058.428 (a x b)

Para bajar la información a edades entre 10 y 59 años, el INEC indica que:

- d. De la población de Guayas, quienes tienen entre 10 y 59 años de edad equivale al 70.2%,
- e. Se concluye que Guayaquil Urbano con edades entre 10 y 59 años de edad, equivale a 1.444.144 habitantes (c x d)
- f. Finalmente, considerando que la población del Ecuador entre 10 y 59 años, es de 10.285.638 habitantes, se determina que la población a donde va dirigida la encuesta en Guayaquil Urbano entre 10 y 59 años de edad equivale al 14% de la población nacional en ese mismo rango de edad (1.444.144 entre 10.285.638 = 14%).

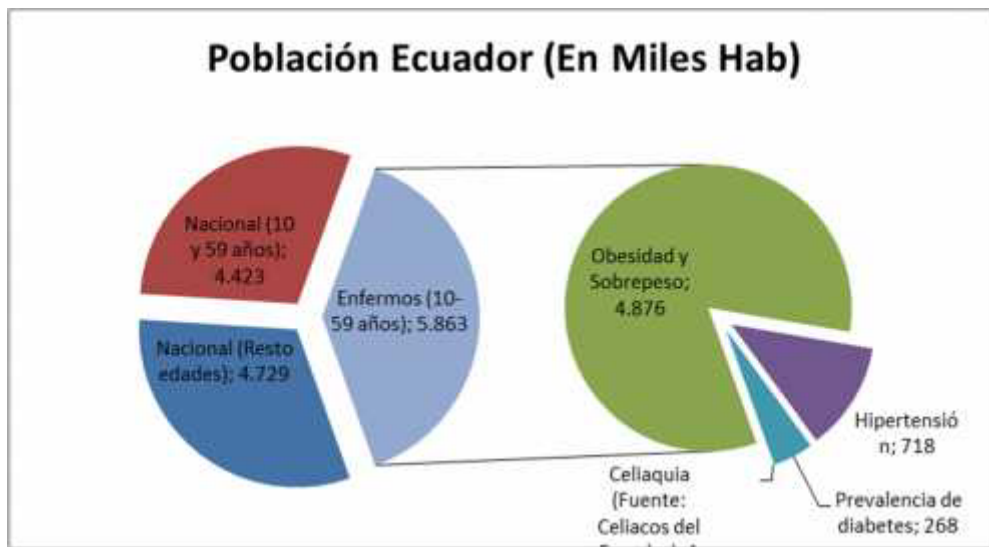
De acuerdo a la encuesta de ENSANUT, la poblacional nacional con edades entre 10 y 59 años de edad, que padecen obesidad, diabetes e hipertensión asciende a 5.862.097 habitantes, y de acuerdo a la página de Facebook Celiacos del Ecuador se estiman 1.000 habitantes celíacos (Total 5.863.097 habitantes). Entonces, basados en los cálculos anteriores (14,04% en el literal f), se deduce que del total de habitantes que padecen las enfermedades mencionadas, el 14% está ubicado en la zona urbana de Guayaquil entre 10 y 59 años de edad, lo cual equivale a 823.202 habitantes, que es el universo del mercado objetivo.

Tabla 40. Encuesta ENSANUT

ENSANUT (INEC)	
Obesidad y Sobrepeso	4.876.076
Prevalencia de diabetes	268.492
Hipertensión	717.529
TOTAL (población de 10 a 59 años a escala nacional)	5.862.097

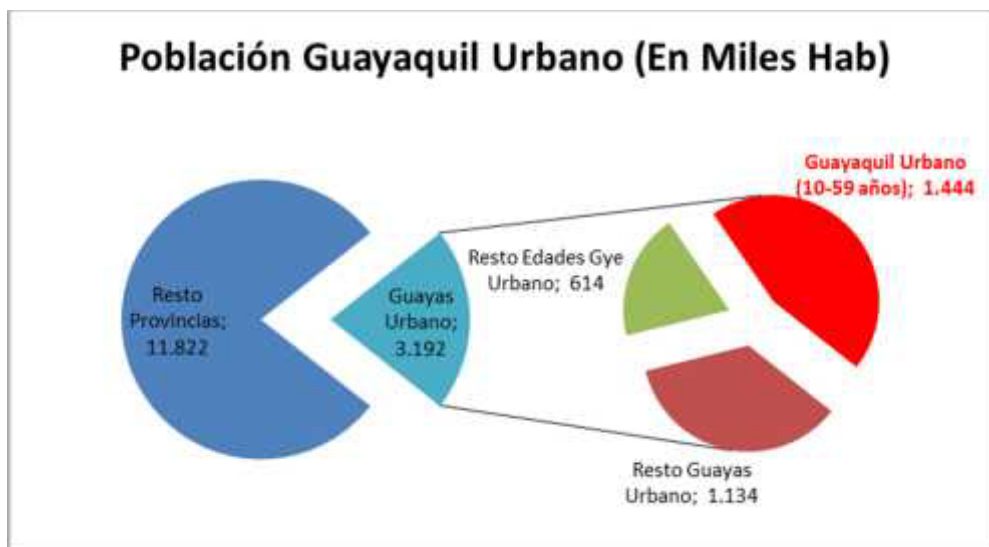
Fuente: ENSANUT, 2013

Figura 6. Segmentación. Parte 1



Elaboración: Autores, 2015

Figura 7. Segmentación. Parte 2



Elaboración: Autores, 2015

Figura 8. Segmentación. Parte 2



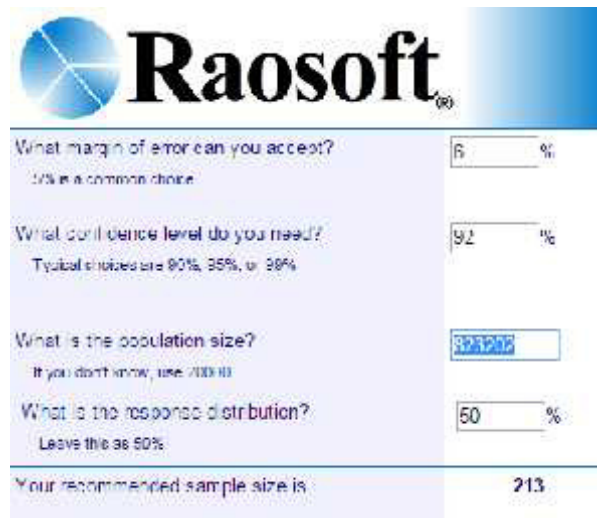
Elaboración: Autores, 2015

Con la cifra determinada de la población, se calcula la muestra requerida para las encuestas, para lo cual se ha considerado como parámetros:

- Margen de error 6%
- Nivel de confianza 92.5%

Con estos valores, utilizando la herramienta Raosoft (www.raosoft.com), se estima que el tamaño de la muestra recomendada es de 213.

Figura 9. Cálculo de Muestra



Fuente: www.raosoft.com, 2015

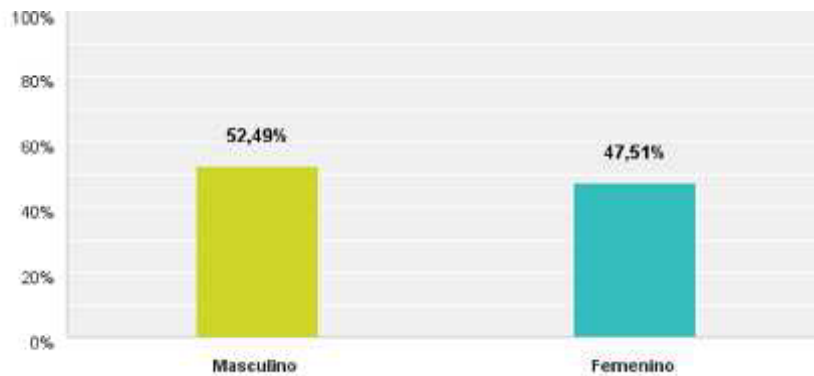
5.3.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Se encuestó a 221 personas, que se encuentran laborando en la zona norte de Guayaquil, mayores de edad y que se encontraran trabajando dentro de la ciudad de Guayaquil. La información fue tabulada en la aplicación SPSS y a continuación se muestran los resultados obtenidos:

1. Género

Se realizó la encuesta a un 47.51% de mujeres y 52,49% de hombres.

Figura 10. Gráfico Tabulado de Género

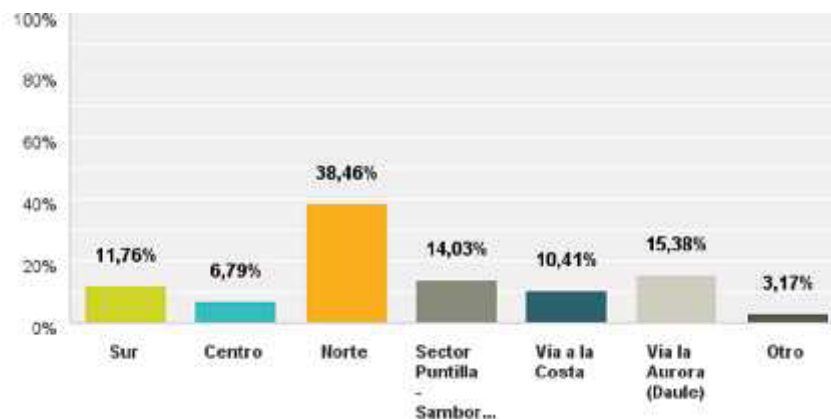


Elaboración: Autores, 2015

2. Sector donde Actualmente Vive

A continuación se presenta la tabulación de la zona donde vive el encuestado, en donde se identifica que el 38,46% se encuentra en la zona Norte de la ciudad.

Figura 11. Gráfico Tabulado del Sector donde Vive el encuestado

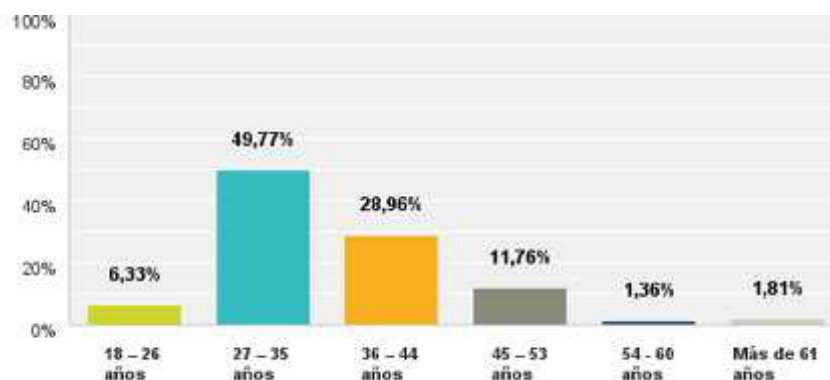


Elaboración: Autores, 2015

3. Rango de Edad

El 49.77% forma parte de la mayoría de encuestados, que van entre los 27 a los 35 años de edad.

Figura 12. Gráfico Tabulado del sector del Rango de Edad

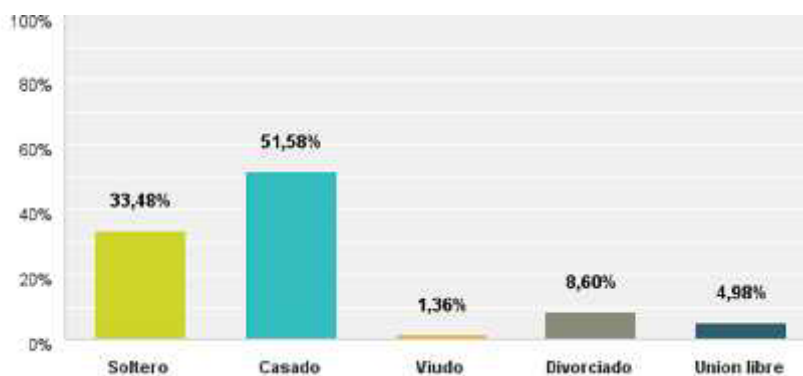


Elaboración: Autores, 2015

4. Estado Civil del Encuestado

El grupo mayoritario que contestó esta encuesta son casados, con un 51.58%

Figura 13. Gráfico Tabulado del Estado Civil

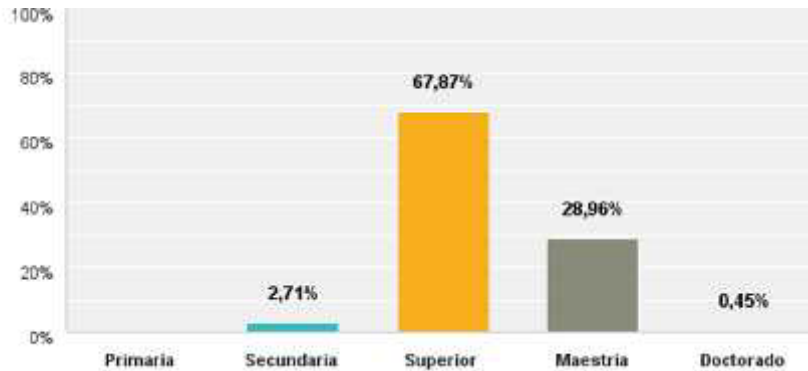


Elaboración: Autores, 2015

5. Nivel de Estudios Realizado

El 67.87% de los encuestados presentan educación superior como carrera alcanzada.

Figura 14. Gráfico Tabulado del Nivel de Estudios Realizado

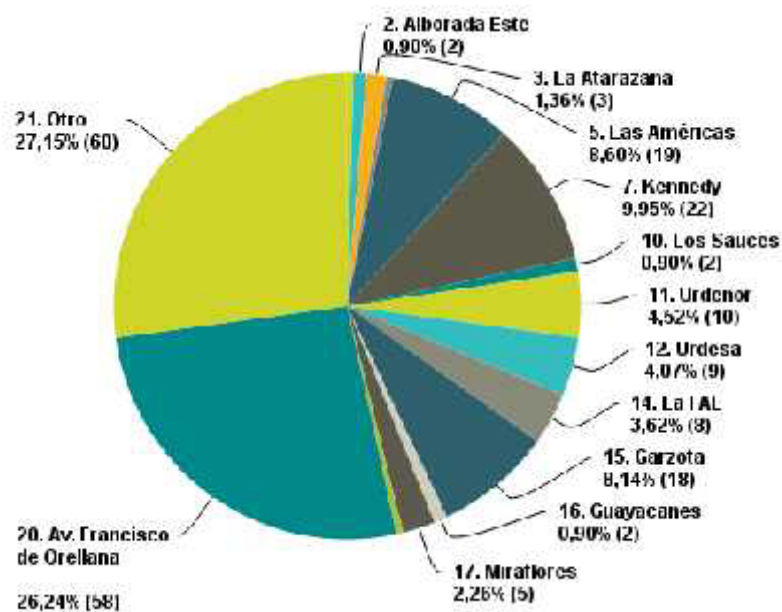


Elaboración: Autores, 2015

6. Sector Donde Actualmente Trabaja

Las encuestas fueron enfocadas a personas que estuvieran actualmente laborando en el sector norte de la ciudad, en donde se delimitaron varios sectores; sin embargo, hubo un considerable rango de personas que no estaban dentro de estos sectores.

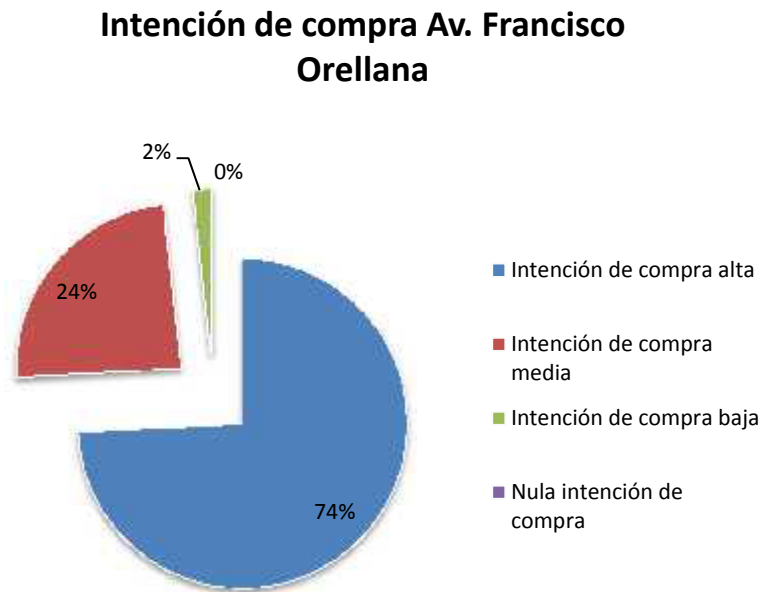
Figura 15. Gráfico Tabulado del Sector donde Actualmente Trabaja



Elaboración: Autores, 2015

Se realizó la comparación del sector donde trabaja el encuestado y la intención de compra de cada sector, del cual se identificó que el sector donde se concentraron la mayor cantidad de encuestados fue en la Av. Francisco de Orellana, que presentan una intención de compra de un 74%.

Figura 16. Gráfico Tabulado de la Intención de Compra vs. Sector

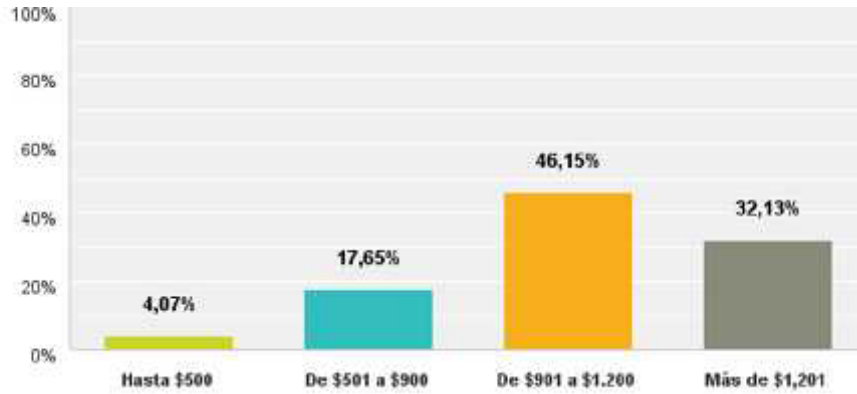


Elaboración: Autores, 2015

7. ¿Cuál es el nivel de su ingreso mensual promedio?

Los resultados de la encuesta presentan un mayor porcentaje de encuestados (46.15%) que tienen ingresos entre los \$ 901 a los \$1.200.

Figura 17. Gráfico Tabulado del Ingreso Mensual Promedio

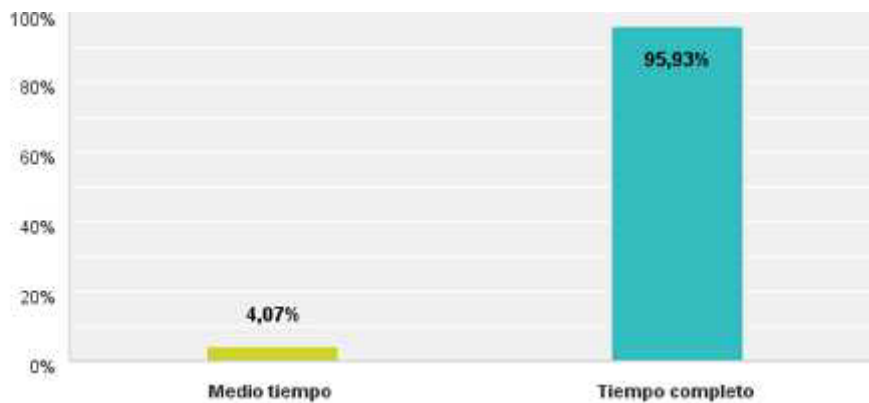


Elaboración: Autores, 2015

8. ¿Cómo es su horario de trabajo?

Las encuestas presentan que un alto porcentaje de encuestados tiene un trabajo a tiempo completo, que conforma el 95.93% de las encuestas.

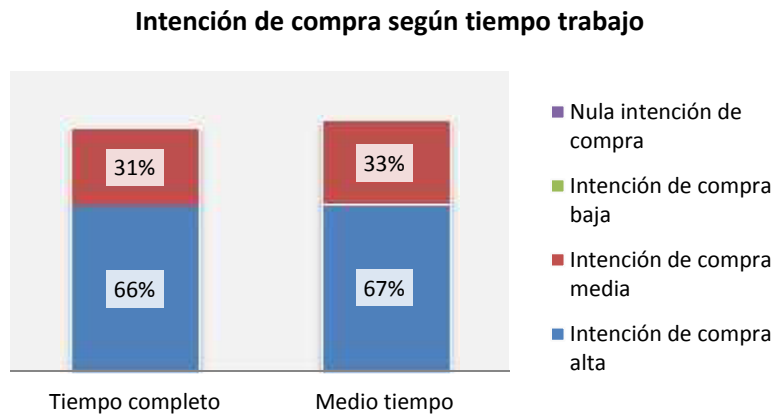
Figura 18. Gráfico Tabulado del Horario de Trabajo



Elaboración: Autores, 2015

De acuerdo al análisis de la intención de compra vs. el horario de trabajo de los encuestados, no se ve una relación aparente, debido a que existe una tendencia similar, tanto en los que trabajan a tiempo completo, como para los que trabajan a medio tiempo.

Figura 19. Gráfico Tabulado de la Intención de Compra vs. Tiempo Trabajo

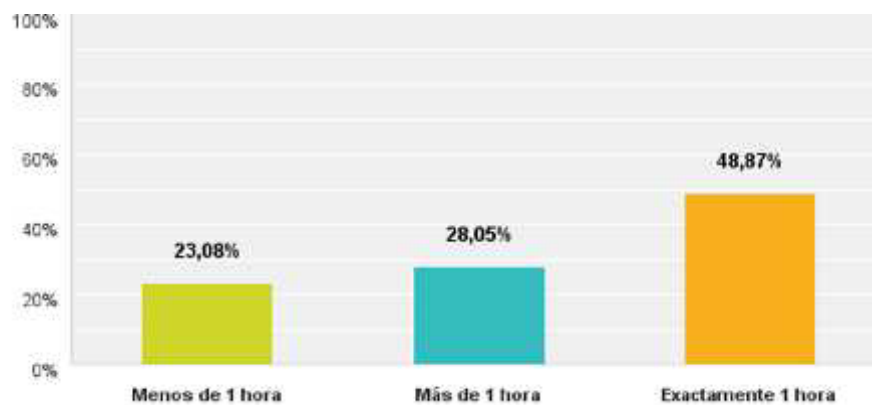


Elaboración: Autores, 2015

9. ¿De Cuánto Dispone para Almorzar?

De acuerdo a la encuesta, el 48.87% de los encuestados cuentan exactamente con una hora para almorzar.

Figura 20. Gráfico Tabulado de la Disponibilidad para Almorzar

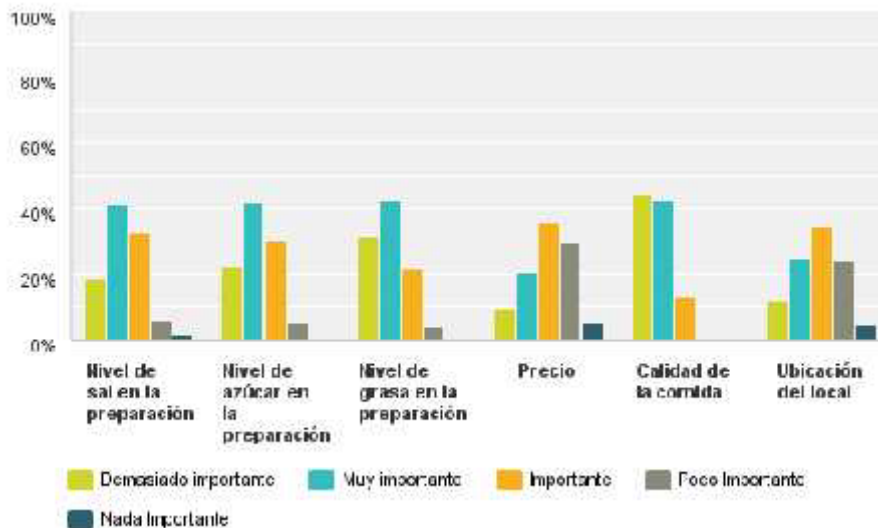


Elaboración: Autores, 2015

10. Seleccione de Acuerdo al Nivel de Importancia en lo que se fija Ud. a la hora de comprar su almuerzo:

De acuerdo a lo encuestado, se considera la calidad lo más importante a evaluar al momento de comprar un almuerzo, seguido por el nivel de grasa en la preparación.

Figura 21. Gráfico Tabulado del Nivel de Importancia a la Hora del Almuerzo

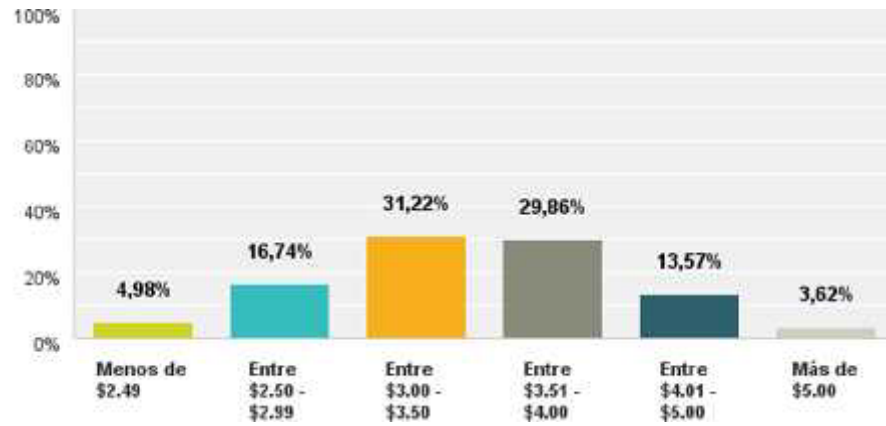


Elaboración: Autores, 2015

11. Diariamente, ¿Cuánto gasta en promedio por almuerzo (que incluye sopa, segundo, jugo y postre)?

De acuerdo a lo graficado a continuación, el rango promedio seleccionado por los encuestados que pagan por su almuerzo es entre \$3.00 - \$4.00 (61.08%).

Figura 22. Gráfico Tabulado del Gasto en Promedio por Almuerzo

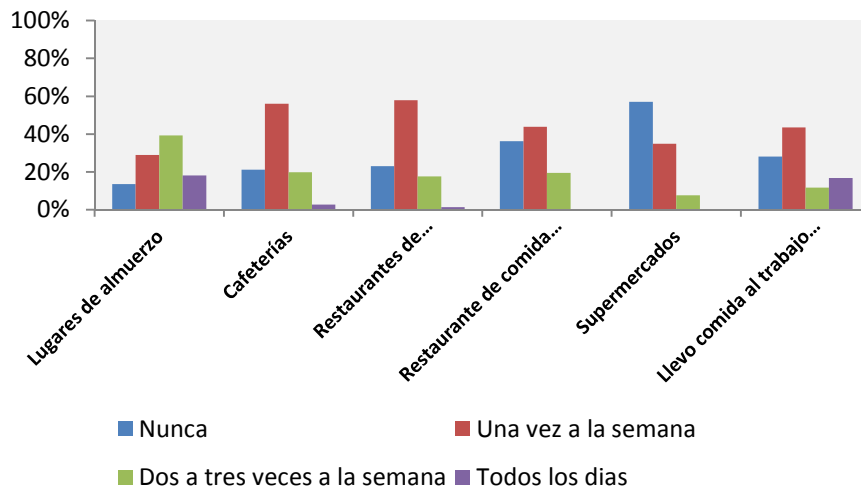


Elaboración: Autores, 2015

12. ¿Qué establecimientos suele visitar para desayunar o almorzar a la semana y con qué frecuencia?

El análisis comparativo usado en el negocio se enfocó en la cantidad de encuestados que consumen en lugares de almuerzo (aproximadamente 56% de los que comen regularmente o al menos 2 a 3 veces por semana).

Figura 23. Gráfico Tabulado de los Establecimientos seleccionados para desayunar y almorzar



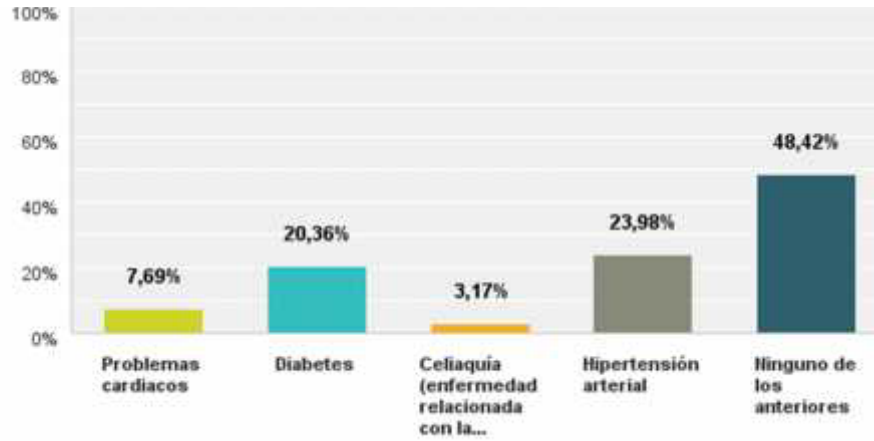
Elaboración: Autores, 2015

13. ¿Ud. presenta alguna de las siguientes enfermedades?

Para la realización de esta encuesta se consideró la inclusión de los mercados objetivos del negocio, lo cual fueron un 48.42% que no presentan enfermedades referentes a la obesidad (problemas cardiacos, diabetes, etc.) y el 51.58% que constan con alguna de

las enfermedades indicadas, identificando que el porcentaje más bajo encuestado son los celíacos, que presentan un 3,17% de presencia en la encuesta.

Figura 24. Gráfico Tabulado de las enfermedades de los Encuestados

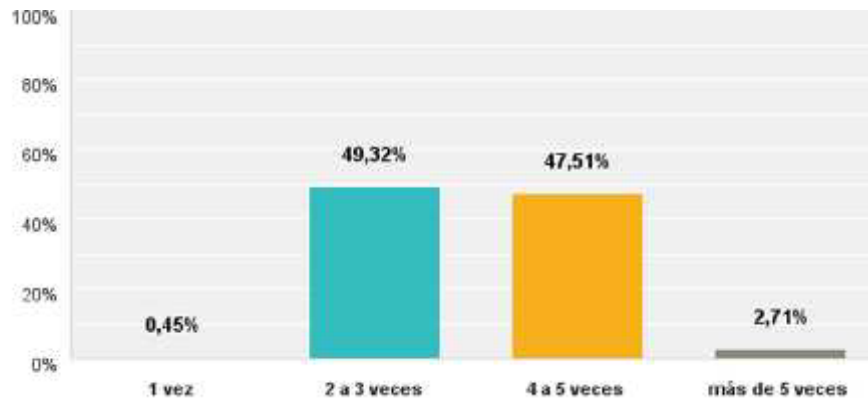


Elaboración: Autores, 2015

14. ¿Cuántas veces come al día?

De acuerdo a las encuestas, casi el 50% de los encuestados comen de 2 a 3 veces al día y el 47.51% comen de 4 a 5 veces al día.

Figura 25. Gráfico Tabulado de las Veces que Come al Día

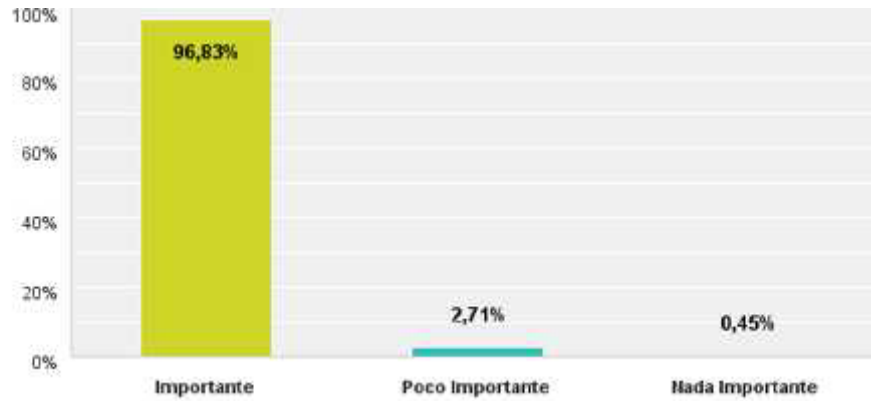


Elaboración: Autores, 2015

15. ¿Cuál es el nivel de importancia que considera usted sobre cuidar su alimentación?

Los 96.83% de los encuestados encuentran que es importante cuidar de su alimentación.

Figura 26. Gráfico Tabulado de la Importancia sobre cuidar la Alimentación

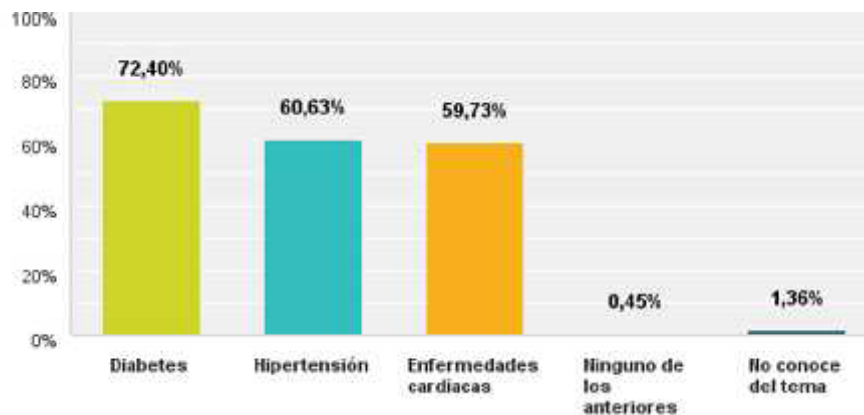


Elaboración: Autores, 2015

16. ¿Cuáles de las siguientes enfermedades considera Ud. son producidas por la mala alimentación?

La diabetes es considerada como la principal enfermedad que es producida por la mala alimentación con un 72.40%.

Figura 27. Gráfico Tabulado de las Enfermedades que se producen por la Mala Alimentación

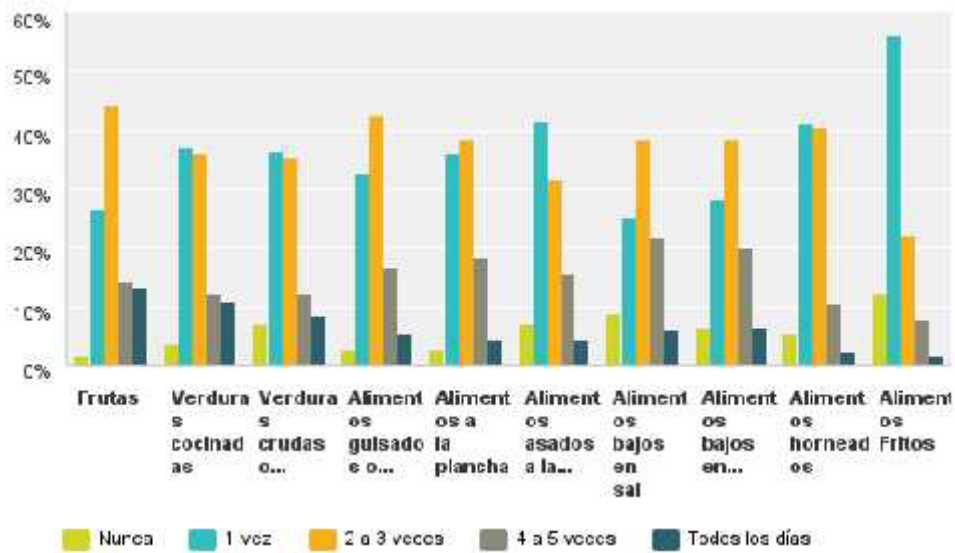


Elaboración: Autores, 2015

17. ¿Con qué frecuencia suele comer los siguientes alimentos durante la semana?

Se observa de acuerdo a los resultados de la encuesta que no existe una tendencia hacia algún tipo de alimento en particular; se aprecia una regularidad de 2 a 3 veces entre las diferentes opciones; no obstante, casi el 60% de las personas encuestadas comen al menos 1 vez alimentos fritos.

Figura 28. Gráfico Tabulado de la Frecuencia de alimentación de ciertos productos por semana

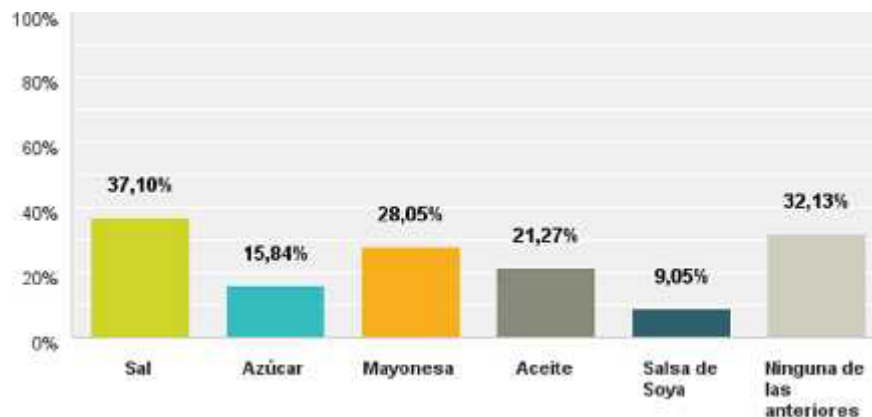


Elaboración: Autores, 2015

18. ¿Ud. le añade algún aderezo a la comida?

Se identifica que existen consumos adicionales de varios aderezos por parte de los encuestados, lo cual se evidencia en un consumo adicional de sal en un 37,10%.

Figura 29. Gráfico Tabulado de los Aderezos Añadidos a la Comida

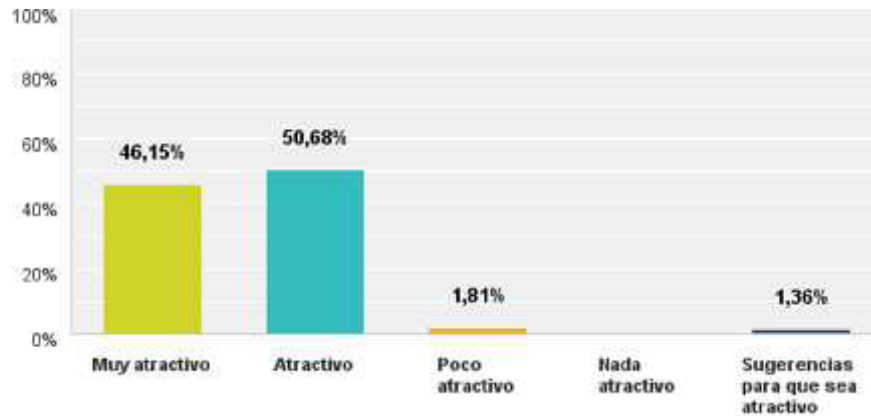


Elaboración: Autores, 2015

19. ¿Considera que los alimentos que observa en la foto anterior se ven atractivos a la vista?

Los resultados de uno de los objetivos principales de esta encuesta se reflejan en los siguientes gráficos; existe un 50.68% que considera a las opciones mostradas en la encuesta como “Atractivo” y un 46.15% como “Muy atractivo”.

Figura 30. Gráfico Tabulado del Atractivo que presenta el Producto

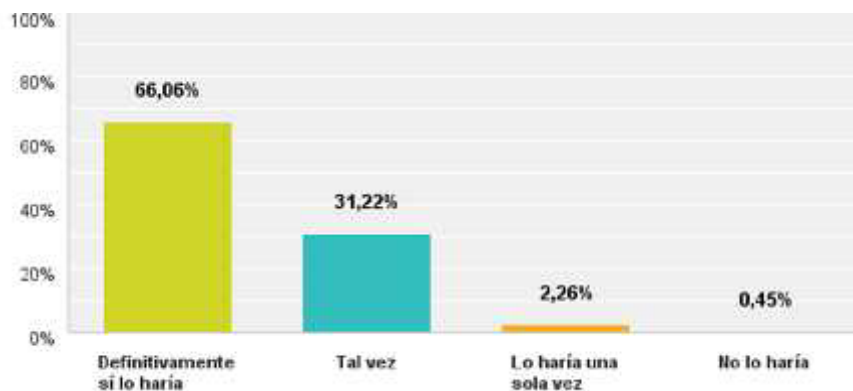


Elaboración: Autores, 2015

20. ¿Compraría Ud. alguno de los alimentos que ve Ud. en la foto anterior?

La conclusión de este análisis da la pauta de que el proyecto tuvo acogida al público encuestado; el 66.06% presenta una alta intención de compra, seguido del 31.22% presenta una intención de compra media.

Figura 31. Gráfico Tabulado de la Intención de Compra

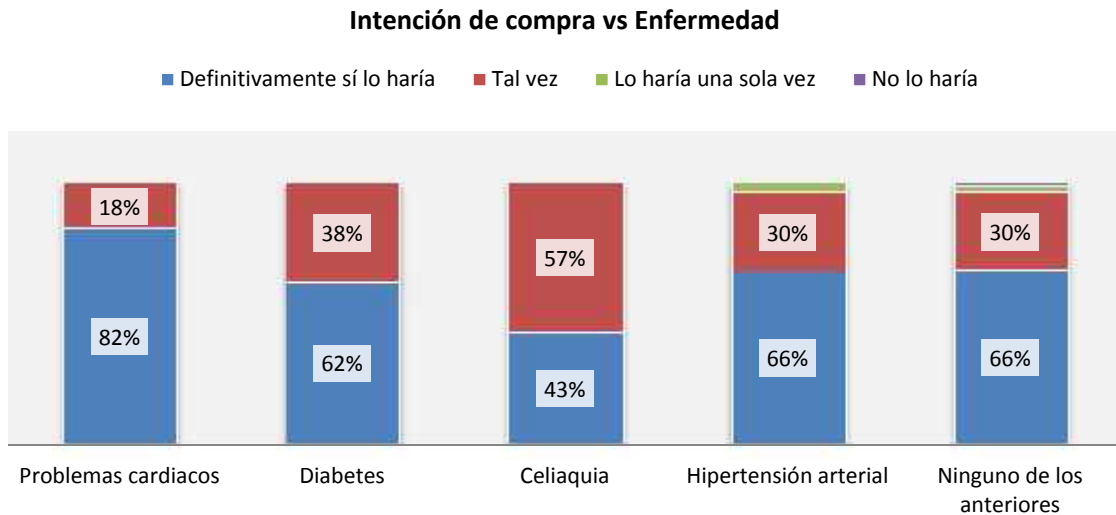


Elaboración: Autores, 2015

El siguiente análisis que se grafica a continuación, presenta la comparación de la intención de compra de los encuestados y la enfermedad que tiene el encuestado, concluyendo que

dichas premisas no son dependientes, sin embargo, se visualiza que el porcentaje de celíacos que tienen una alta intención de compra no es importante con relación a las demás variables, con un 43% de intención fuerte de compra.

Figura 32. Gráfico Tabulado de la Intención de Compra vs. Enfermedad

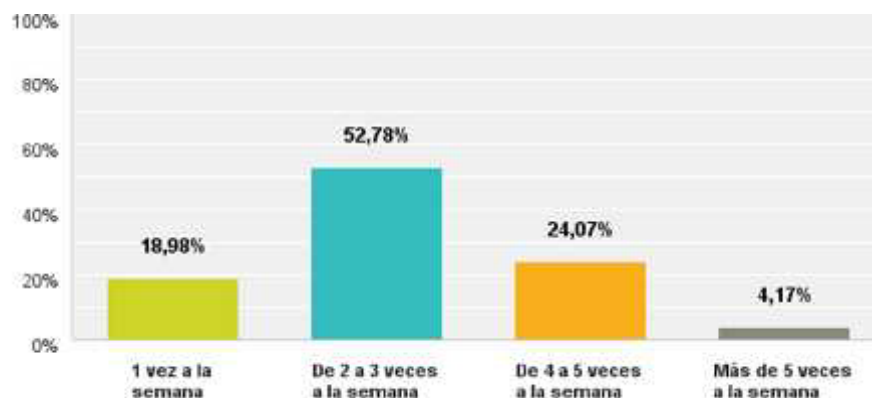


Elaboración: Autores, 2015

21. Si su respuesta fue afirmativa a la pregunta anterior, ¿Con qué regularidad compraría los alimentos?

El cálculo de la cantidad de almuerzos a ser vendidos se extrapolaron de los datos presentados de acuerdo a la frecuencia de compra, lo cual representa un 52.70% que compraría de 2 a 3 veces por semana.

Figura 33. Gráfico Tabulado de la Frecuencia Regular de la compra del Producto



Elaboración: Autores, 2015

22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alguno de estos alimentos?

La encuesta presenta que el 44.65% prefiere los precios que oscilan entre \$4.00 y \$4.50 por las opciones de almuerzos que se mostraron en la encuesta.

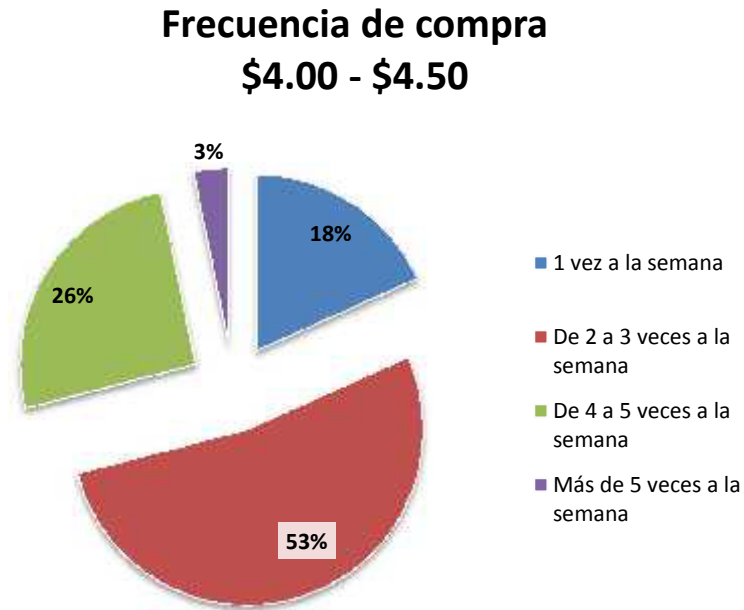
Figura 34. Gráfico Tabulado del Rango de Valor de pago del Producto



Elaboración: Autores, 2015

La relación de la frecuencia de compra y el precio que están dispuestos a pagar los encuestados por los alimentos presentados revela que existe una frecuencia de compra de dos a tres veces por semana en el rango de precios de \$4.51 - \$5.00, el cual el que representa el rango de precios aceptado por los encuestados. No obstante, no se vio mayor relación en las demás variables analizadas.

Figura 35. Gráfico Tabulado de la Frecuencia de Compra por Precio

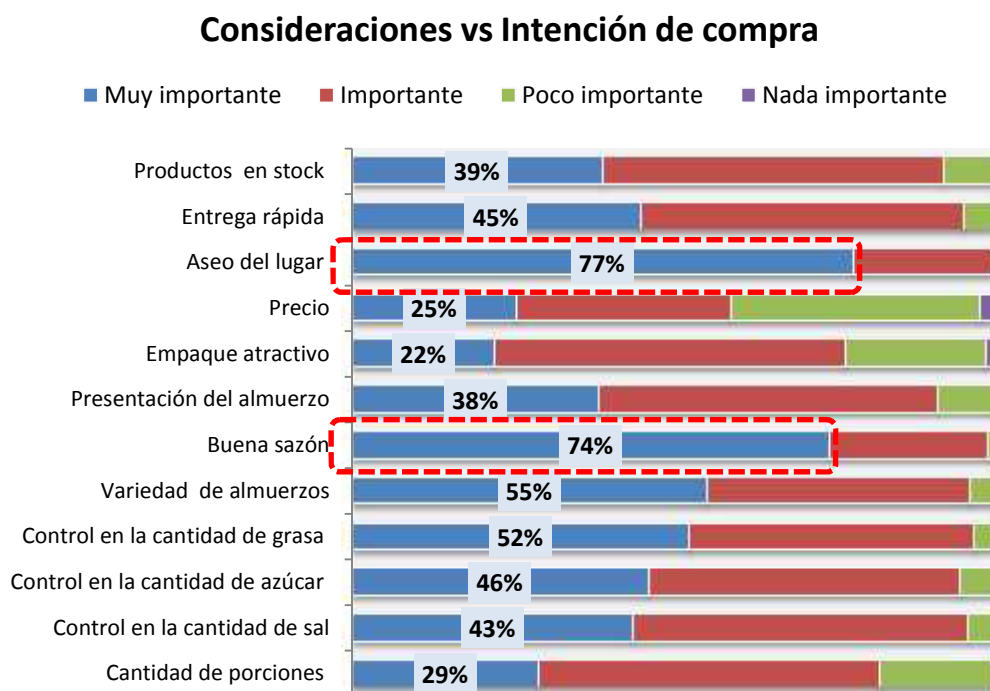


Elaboración: Autores, 2015

23. De la siguiente lista de atributos, escoja el nivel de importancia que consideraría para comprar alimentos mostrados en la foto anterior:

Para este análisis se comparó lo que se contestó como aspectos importantes que se consideraron para comprar alimentos por parte de los encuestados y la intención de compra de los alimentos presentados en esta encuesta, el cual concluye que los encuestados con alto nivel de compra consideran el aseo del lugar como lo más importante (77%), seguido por una buena sazón de los alimentos (74%).

Figura 36. Gráfico Tabulado de la Importancia en la Cantidad de Porciones



Elaboración: Autores, 2015

5.3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se exponen a continuación las conclusiones obtenidas de la encuesta:

- Se concluye inicialmente que existe un nivel de compra alto por parte de los encuestados, representando el 66.06%. La frecuencia presentada en los resultados indica que el 52.78% tendría una frecuencia regular de compra de los alimentos de 2 a 3 veces a la semana, generando un modelo más claro de ventas y posible mejoramiento de captación de clientes.
- No existe relación aparente en las decisiones de compra entre hombres y mujeres, ya que estas 2 variables no reflejaban correlación entre sí.
- El rango de edad predominante entre los encuestados va entre los 27 a 44 años de edad, lo cual nos da visibilidad de las tácticas estratégicas que hay que aplicar a este segmento del mercado.
- La focalización de un porcentaje importante (74%) de intención de compra para un sector laboral específico (Av. Fco. de Orellana) permite ubicar al camión móvil alrededor de zonas potenciales.

- No se identifica relación aparente entre el tiempo trabajado por parte del encuestado y la intención de compra, lo cual concluye que ambos segmentos de los encuestados presentan un igual interés de compra.
- Existe un 48.87% de encuestados que solo tiene una hora para almorzar, por ende se concluye que se debe optimizar la cantidad de tiempo en la preparación de los alimentos y atención de los clientes.
- Existe una fuerte intención de compra, el cual representó el 66.06% de los encuestados, que están tanto en los que presentan las enfermedades consultadas y las que no presentan ninguna. Este grupo se encuentran en el rango de los 27 a 41 años.
- Se identifica que existe una concentración de personas que trabajan en la Av. Francisco de Orellana que presentan una fuerte intención de compra (74% dentro de este grupo encuestado).
- De acuerdo a la encuesta, el rango promedio que los encuestados gastan en su almuerzo se encuentra entre los \$3.00 - \$4.00 y tienen una tolerancia mínima al gasto, ya que están dispuestos a pagar hasta \$4,50 por almuerzo.
- Se identifica que existe necesidad del uso de aderezos extras para los alimentos ingeridos por parte de los encuestados, lo que permite concluir que se debe dar diferentes opciones de aderezos (que sean aplicables a los alimentos vendidos).
- Se identifica que más de la mitad de los encuestados (56%) prefieren lugares de almuerzos para comprar sus alimentos por lo menos de 2 a 3 veces por semana.
- La conclusión que se identifica para la definición del mercado objetivo es que existe un mercado muy reducido de personas que conllevan algún tipo de enfermedad comparado con las personas que no tienen ningún tipo de enfermedad (48.42%). Este análisis concluye que el nuevo mercado objetivo se centrará en las personas que prefieren comida saludable, incluyendo en estos los que presentan enfermedades como la hipertensión y la diabetes. Se separa de este mercado objetivo a los celíacos, debido a que presentan un grupo muy reducido (3.17%) para ser analizado.

Debido a que el precio seleccionado fue del rango entre \$4.00 y \$4.50, y el rango de compra por este segmento objetivo está entre 2 a 3 veces por semana, la decisión de esta opción de precios va a conllevar el análisis de reducción de costos en los envases para poder mantener un margen de contribución adecuado.

5.4 CONVERSACIÓN CON ÁREAS DE TALENTO HUMANO DE EMPRESAS DEL SECTOR

Se realizaron consultas a diferentes empresas dentro del sector potencial norte de la ciudad de Guayaquil, comprendido entre la Av. Francisco de Orellana y Miguel H Alcivar, considerando varias empresas a analizarse dentro de este sector. La información recopilada permite verificar la cantidad de tiempo designado por la empresa al personal para su horario de almuerzo y a su vez de su horario de salida.

Tabla 41. Recopilación de respuestas por parte de Empresas del Sector

Entrevistados:		Empresas del Sector Norte - Av. Francisco de Orellana / Av. Miguel H. Alcivar	
Empresas	Ubicación	Horarios de Almuerzo / Salida	
1	Conecel	Av. Francisco de Orellana	Almuerzo: 1 hr entre 1:00pm – 3:00pm Salida aproximada: 6:00pm – 7:00pm
2	Corlasosa	Av. Miguel H Alcivar	Almuerzo: 45 min entre 1:00pm – 2:00pm Salida aproximada: Horarios difieren entre 5pm a 8pm
3	Righttek	Av. Francisco de Orellana (Edif Centrum)	Almuerzo: 45 min entre 12:00pm – 1:00pm Salida aproximada: Horarios difieren entre 4pm a 7pm
4	Sudamericana de Software	Av. Francisco de Orellana (Edif Centrum)	Almuerzo: 1 hr entre 12:00pm – 1:00pm Salida aproximada: Horarios difieren entre 6pm a 7pm
5	Siluetica	1er Callejón 13 No y Av. Miguel H Alcivar	Almuerzo: 1 hr entre 12:30pm – 2:00pm Salida aproximada: Horarios difieren entre 4pm a 8pm
6	Microsoft	Av. Francisco de Orellana	Almuerzo: 1 hr entre 12:00pm – 3:00pm Salida aproximada: 7:00pm
7	Huawei	Av. Francisco de Orellana	Almuerzo: 1 hr entre 12:00pm – 3:00pm Salida aproximada: 7:00pm
8	KBG	Av. Miguel H Alcivar	Almuerzo: 1 hr entre 1:00pm – 3:00pm Salida aproximada: 6:00pm
9	Buffet de Abogados	Bocacalles a Av. Miguel H Alcivar	Almuerzo: 1 hr entre 1:00pm – 2:00pm Salida aproximada: 6:00pm
10	Cima IT	Av. Miguel H Alcivar	Almuerzo: 45 min entre 1:00pm – 2:00pm Salida aproximada: Horarios difieren entre 5pm a 10pm

Elaboración: Autores, 2015

5.5 CONVERSACIÓN CON POTENCIAL COMPETIDOR

Se realizaron consultas a potencial competidor dentro de la zona norte de Guayaquil, quien es la Tnlg. Martha Ríos, especialista en nutrición y tecnología en alimentos y Zone Top Coach en América del Sur. A continuación se presenta la tabulación de las preguntas y las conclusiones alcanzadas.

5.5.1 TABULACIÓN DE LA CONVERSACIÓN CON POTENCIAL COMPETIDOR

Tabla 42. Tabulación de las preguntas a potencial competidor

Entrevistado:		Tnlg. Martha Ríos
Preguntas		Respuesta
1	¿Cuáles son los principales proveedores del mercado?	Existen muchos distribuidores de dietas, restaurantes vegetarianos, lugares de batidos detox, entre otros, que ofrecen opciones de comidas saludables y que se encuentran ubicados en su mayoría en la zona céntrica de la ciudad. Actualmente nuestro negocio, ZoneDiet, está en una zona importante dentro del norte de Guayaquil, pero debido a nuestro limitado desarrollo, no hemos podido crecer y a pesar de esto, aún no se cuenta con una competencia real de lugares de comidas saludables, aunque existe una proliferación de mini locales en la zona de las afueras de la ciudad (vía a la costa y vía a zamborodón) que ofrecen nuevas opciones de comida para distintos gustos.
2	¿Cuáles son las líneas de productos que consumen?	A pesar de que la gran mayoría compra su materia prima en los centros de abastos más conocidos (mi comisariato, megamaxi y supermaxi) los costos que conlleva utilizar estos productos hacen que el alimento que se vende tenga un precio alto; mientras más saludable el alimento, más costoso es el plato. Existen otras formas de conseguir los productos de primera necesidad, como lo son markets orgánicos o ir directamente a los centros de distribuciones de mercados, en donde la compra al por mayor de productos es más económica. Por otro lado, si se considera la compra de productos ya procesados y que sean saludables, existen varias marcas ya posicionadas en el mercado pero que no tienen una gran demanda como para ser mencionadas.
3	¿Está el proveedor dispuesto a cambiar su modelo de preparación para competir con nuestro modelo de negocios?	El enfoque de este negocio no debe cambiar; estamos alineados con el mismo objetivo, el cual es lograr que la gente se alimente saludablemente. Si existen más negocios vendiendo productos saludables, ¡en buena hora! Esto logra que los alimentos saludables sean conocidos en el mercado.
4	¿El proveedor está en la capacidad de entrar en una alianza estratégica para generar economías colaborativas?	Debido a nuestra capacidad de llegar a clientes potenciales es bajo, estamos en necesidad de conseguir personas emprendedoras que ya tengan definido el <i>know how</i> de la distribución, entrega y difusión de nuestros alimentos saludables. La posibilidad más próxima sería un joint venture, en donde ambas partes resulten beneficiadas.

Elaboración: Autores, 2015

5.5.2 TABULACIÓN DE LAS RESPUESTAS A POTENCIALES COMPETIDORES

Se concluye por medio de este conversatorio que actualmente no existen competidores con demanda fuerte en el mercado de los alimentos saludables y a pesar de estar ya posicionado en el mercado, ZoneDiet ofrece un joint venture para lograr métodos colaborativos con ¡A tu Salud! Comida Móvil para promover alimentos saludables.

5.6 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas para la obtención de información fueron los siguientes:

- ENSANUT (censo 2011 – 2013)
- Datos y reportes estadísticos INEC, Ministerio de Finanzas del Ecuador, Cámara de Industrias de Guayaquil
- Revistas digitales de Salud (Diabetes, Cardiología, entre otras)
- Libros digitales sobre la implementación del negocio: Food Trucks
- Publicaciones de páginas del Estado
- Publicaciones de periódicos
- Publicación sobre investigaciones digitales
- Diferentes Tesis de Universidades como la Católica, UEES
- Información financiera
- Páginas web, entre otras.

5.7 DISEÑO DE ENTREVISTAS

Para la recopilación de la información necesaria para el análisis del mercado, se formularon entrevistas a expertos (cardiólogo, endocrinólogo, nutricionista, dueño de un restaurant móvil en los Estados Unidos) y un grupo focal, donde se dio a conocer indicios sobre la idea del negocio y las posibles sugerencias para el mismo. Se presenta a continuación las preguntas efectuadas para cada uno de los entrevistados:

Tabla 43. Banco de preguntas efectuadas a Nutricionistas

##	Preguntas efectuadas a nutricionistas: Estilo de vida y características de la alimentación diaria
1	¿Por qué es necesaria una buena alimentación?
2	¿Cuáles son los objetivos de una comida saludable y nutritiva?
3	¿Cuáles son los hábitos alimenticios nocivos comunes que los pacientes presentan al momento en que acuden a su consulta?
4	¿Con qué tipo de aceites se deben cocinar los alimentos para que sean considerados saludables?
5	¿Es nutritivo o no tomar Jugos naturales a la hora del almuerzo? ¿Por qué?
6	¿Cuál es el protocolo dietético recomendado en la actualidad?
7	¿Cuál debería ser el equilibrio dentro de una porción de comida?
8	¿Cuáles deben ser los horarios ideales de las comidas?
9	En su experiencia, ¿qué tipo de relación tiene los diferentes tipos de estratos sociales con relación a su alimentación?
10	¿Todos los alimentos de la pirámide alimenticia estarían aceptados en una dieta?
11	¿Cómo cree que debe tratarse la problemática de la obesidad por parte de los profesionales que atienden al paciente?
12	¿Qué opina de los regímenes que prohíben alimentos?

Elaboración: Autores, 2015

Tabla 44. Banco de preguntas efectuadas a Cardiólogos

##	Preguntas efectuadas a cardiólogos: Estilo de vida y características de la alimentación diaria
1	¿Cómo considera a la población económicamente activa con respecto a la forma de alimentarse?
2	¿A cuántos pacientes en promedio atiende con problemas cardiacos debido al sobrepeso - obesidad?
3	¿Qué tipo de alimentación deben consumir sus pacientes luego de recibir el diagnóstico?
4	¿Se puede apreciar en los pacientes que siguen las recomendaciones del cambio de estilo de vida, una mejora en sus hábitos alimenticios?
5	En su experiencia, ¿Cuál es el promedio de incremento o decremento en la cantidad de pacientes que atiende?
6	¿Existen pacientes que le consultan sobre lugares de alimentación saludable? Si su respuesta es afirmativa, ¿qué suele sugerir Ud.?
7	¿Qué tipo de alimentos les indica a sus pacientes que no deben consumir?
8	En su experiencia ¿cuánto porcentaje de la población es propensa a problemas cardiacos y no lo sabe? ¿Cuánto porcentaje de la población realmente se hace tratar?

Elaboración: Autores, 2015

Tabla 45. Banco de preguntas efectuadas a Endocrinólogos

##	Preguntas efectuadas a endocrinólogos: Estilo de vida y características de la alimentación diaria
1	¿Cómo considera a la población económicamente activa con respecto a la forma de alimentarse?
2	¿De sus consultas diarias con pacientes, en promedio, qué porcentaje son diabéticos tipo 2, y qué porcentaje con síndrome metabólico?
3	¿Qué tipo de alimentación deben consumir sus pacientes luego de recibir el diagnóstico?
4	¿Cuántos pacientes han cambiado su estilo de vida luego del diagnóstico inicial?
5	En su experiencia, ¿Cuál es el promedio de incremento o decremento en la cantidad de pacientes que atiende?
6	¿Existen pacientes que le consultan sobre lugares de alimentación saludable? Si su respuesta es afirmativa, ¿qué suele sugerir Ud.?
7	¿Qué tipo de alimentos les indica a sus pacientes que no deben consumir?
8	En su experiencia ¿cuánto porcentaje de la población es propensa a la diabetes y no lo sabe? ¿Cuánto porcentaje de la población realmente se hace tratar?

Elaboración: Autores, 2015

Tabla 46. Banco de preguntas efectuadas al dueño del Restaurante Móvil en Estados Unidos

##	Preguntas efectuadas al dueño del Restaurante Móvil en Estados Unidos: Estilo de vida y características de la alimentación diaria
1	¿Cómo surgió la idea del negocio del restaurante móvil?
2	¿Existieron barreras de entradas cuando inició el negocio?
3	¿Qué tipo de alimentos vende?
4	¿De cuánto tiempo consiste su día de trabajo?
5	¿Existe alguna pre-preparación de alimentos al inicio del día de trabajo o realiza alguna preparación en el restaurante móvil durante el día?
6	¿Cuánto tiempo necesitó para lograr su retorno de inversión?
7	¿Necesitó cambiar / modificar / diversificar su idea inicial de negocio en el transcurso del tiempo? ¿Por qué?
8	En su experiencia, ¿Cuál es el promedio de incremento o decremento en la cantidad de clientes que atiende mensualmente?
9	¿Qué tipo de reglamentos debe cumplir un restaurant móvil?
10	¿Qué porcentaje promedio de Utilidad neta con respecto a sus ventas genera su negocio?
11	¿Qué sugerencias tiene Ud. para nuevos emprendedores de esta tendencia en países como Ecuador?

Elaboración: Autores, 2015

5.7.1 TABULACIÓN DE ENTREVISTAS

Las entrevistas realizadas para analizar a fondo sobre el estilo de vida, los hábitos alimenticios y la factibilidad del negocio fue enfocado en los siguientes expertos sobre diversas áreas en salud, nutrición y experiencia en el negocio de los *food trucks*:

- **Nutrición**
 - Naturópata – Nutricionista Shirley Urdialez: Técnico Superior Terapéutica Naturópata, con un diplomado en Nutrición Bioenergética, con 4 años de experiencia en el medio. Propietaria del Centro de Trastornos Metabólicos.

- **Cardiología**
 - Jairo Toledo MD. Graduado en la Universidad de Guayaquil. Posgradista de cirugía cardiovascular en Moscú – Rusia, en el Hospital Clínico Militar Central Vishnevsky AA. Ha laborado en el Hospital Universitario y Clínica Academia de Ciencias Rusa.
- **Endocrinología**
 - Dra. Johanna Acosta Cárdenas. Graduada en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil como Especialista en Pediatría, realizó la residencia en la Universidad de Buenos Aires en Endocrinología.
- **Emprendedor en EUA en el negocio de los *food trucks***
 - Silvana Crespo: Emprendedora; radicada en los Estados Unidos desde hace más de 10 años, con casi 5 años de experiencia en el negocio de los food trucks en el estado de New Jersey.

5.7.2 ENTREVISTA A NUTRICIONISTA

Tabla 47. Entrevista a Nutricionista

Entrevistado:		Naturópata – Nutricionista Shirley Urdialez
Preguntas		Respuesta
1	¿Por qué es necesaria una buena alimentación?	Una buena alimentación es necesaria para el buen funcionamiento general de los órganos; mientras los órganos estén funcionando como debe de ser, entonces no hay ningún problema ni de metabolismo, ni de trastorno de peso.
2	¿Cuáles son los objetivos de una comida saludable y nutritiva?	Elevar los nutrientes en nuestro cuerpo y con el fin obviamente que haya ningún trastorno en los órganos; hay desgaste también de alimentos y nutrientes con el tiempo y con la edad, pero si se tiene una buena alimentación y hay suplementos nutricionales obviamente no va a haber descompensación.
3	¿Cuáles son los hábitos alimenticios nocivos comunes que los pacientes presentan al momento en que acuden a su consulta?	Lo más nocivo es la comida chatarra; por lo general, la mayoría de los pacientes, en un 80%, tiene como hábitos de alimentación en los almuerzos, por la cuestión de trabajo, hamburguesas, pizzas, lo más sano que comen es yogurt y pan de yuca y si comen almuerzos obviamente son con altos contenidos de grasas.
4	¿Con qué tipo de aceites se deben cocinar los alimentos para que sean considerados saludables?	Hay diferentes tipos de aceites; los más sanos son los vegetales. Para diferenciar que es lo más importante en nuestro medio, los aceites adecuados para la alimentación, crudo, sería el aceite de oliva pero cocinado no es recomendable el aceite de oliva. El consejo que les doy a mis pacientes es el consumo de aceite fino, aunque nuestro medio no da para comprar aceites caros; entonces lo que se recomienda es que los aceites sean claros, mientras más transparente sea, es menos filtrado y más consumible. Aceite de soya y de canola son también recomendables. Existen marcas en el mercado que son muy comunes y la gente acostumbra comerlas de esa forma y son filtradas muchas veces y por eso es que tienen un color amarillo fuerte.
5	¿Es nutritivo o no tomar Jugos naturales a la hora del almuerzo? ¿Por qué?	No se aconseja nunca tomar jugos con las comidas, así sea sin azúcar. Hay muchas causas, si se habla de la parte de naturopática, al momento de triturar las frutas en la licuadora se pierden todos los nutrientes, además, cuando la gente normalmente toma jugo, toma con azúcar, entonces al ponerle el azúcar obviamente lo que está haciendo es que se eleve a un contenido metabólico que se va a convertir en grasa y le quita nutrientes, porque el azúcar tiene esa característica. Además de esto, las personas mezclan estos azúcares con las cosas de sal de las comidas y lo que están haciendo es creando acidez en el estómago, que no es aconsejable; lo aconsejable es comer la fruta, antes o después o tomar el jugo después de una hora de haber comido.
6	¿Cuál es el protocolo dietético recomendado en la actualidad?	Eso depende; yo trabajo con pacientes con sobrepeso de hasta 300 libras y yo nunca a un paciente de entrada le hago una dieta, se le hace una organización alimenticia y no una dieta. No se le quitan carbohidratos, ni grasas. ¿Por qué? Cuando un nutricionista comete ese error en la primera consulta, quitarle eso al paciente, el organismo lo comienza a pedir porque forma parte de su estilo de vida, por ende, el paciente sufre dolores de cabeza y náuseas porque el organismo lo necesita y aparte que no va a aguantar los síntomas, máximo aguantará quince días y dejará la dieta botada; viniendo el efecto rebote. Lo que se aconseja en cuestión del protocolo de dieta que se hace es ir poco a poco bajando las porciones de comida. Por ejemplo, si un paciente está acostumbrado a comer 5 pedazos de pizza en la cena, se le indica que coma la mitad de esa porción. Por lo general también se ajustan los horarios de alimentación de paciente; inicialmente se debe adaptar a los horarios iniciales de los pacientes para no hacer tan rígida la alimentación. Cuando ya se logra esto, se comienza a cambiar las porciones de comida anteriores con alimentos con menor cantidad de carbohidratos, esto para evitar cualquier trastorno como dolores de cabeza, náuseas, etc. para que no sea pesado el cambio y se prolongue la dieta.

7	¿Cuál debería ser el equilibrio dentro de una porción de comida?	Principalmente algún tipo de proteína, ensalada, vegetales y debe haber algo de grasa, como aguacate, mariscos, etc. y un carbohidrato. Por ejemplo, dentro de una porción, lo que más se aconseja son las ensaladas y algún tipo de proteína, no necesariamente carnes. Puede llevar lentejas o frejoles, que son considerados como proteínas.
8	¿Cuáles deben ser los horarios ideales de las comidas?	Todo depende de cada paciente. Lo que si se trata de hacer es que tengan intervalos de 3 horas de comidas porque tienen que tener al menos 5 comidas al día, pero yo no les pongo yo el horario ya que debe ser lo más cómodo para el paciente para que pueda cumplir con este nuevo estilo de vida.
9	En su experiencia, ¿qué tipo de relación tiene los diferentes tipos de estratos sociales con relación a su alimentación?	La clase media se cuida, la clase alta por lo general no se cuidan en su alimentación. Supuestamente comen mejor, comen comida considerada "gourmet" pero no es una buena alimentación ya que contienen muchas grasas. Tengo pacientes que están en el estrato medio que si se cuidan mejor en su alimentación. Si hablamos del nivel bajo, tampoco se cuidan en su alimentación. El estrato social alto se queja de las dietas y prefiere lo estético, mas no lo saludable. Este estrato prefiere el gimnasio y los tratamientos reductores pero no las dietas. El estrato medio casi no va al gimnasio, pero cuidan su alimentación preparando más comidas en casa y algo de estética. El nivel bajo no se preocupa para nada en ninguno de lo antes mencionado.
10	¿Todos los alimentos de la pirámide alimenticia estarían aceptados en una dieta?	Por supuesto, todos están aceptados en la pirámide alimenticia; no se debe quitar ningún tipo de alimento de la pirámide, ni siquiera las grasas. Lo que se debe considerar son las cantidades de porciones correctas.
11	¿Cómo cree que debe tratarse la problemática de la obesidad por parte de los profesionales que atienden al paciente?	Muchos nutricionistas tienen ya impresos sus dietas, las cuales les entregan directamente sus pacientes. La dieta que se entrega es equilibrada; contiene porción de carbohidratos, de proteína, ensaladas, etc., pero no es personalizada para el paciente. Si se habla de obesidad, es hablar de un trastorno metabólico y se puede presentar por muchos factores, entre los básicos están los problemas al intestino, problemas hepáticos, problemas gastrointestinales, úlceras gástricas, gastritis, etc., problemas de retención de líquidos y problemas pancreáticos también que se da por la diabetes. Para este tipo de pacientes, se solicitan exámenes de sangre para ver que órgano no está funcionando como debe ser y luego se le planifican dietas adaptadas al horario del paciente basadas en la alimentación que necesita para ese tipo de órgano.
12	¿Qué opina de los regímenes que prohíben alimentos?	No estoy de acuerdo con que se deba prohibir, hay desde el principio hay que ir adaptando al paciente y el nutricionista también debe adaptarse al paciente; hay que ir regulando, bajando porciones, lo básico y primordial de todas las personas con problemas metabólico están emocionalmente afectadas.

Elaboración: Autores, 2015

5.7.3 ENTREVISTA A CARDIÓLOGO

Tabla 48. Entrevista a Cardiólogo

2. Entrevistado:		Jairo Toledo MD
Preguntas		Respuesta
1	¿Cómo considera a la población económicamente activa con respecto a la forma de alimentarse?	Considero que este segmento de la población particularmente se alimenta de una manera inadecuada, debido a los ritmos agitados de vida cotidiana, prácticamente comen lo que encuentran y los que les gusta de esta forma reducen el estrés al premiar a una de sus necesidades con alimentos con excesos de azúcar grasas carbohidratos, mucha de esta gente olvida que trabaja para obtener una mejor calidad de vida, no para deteriorarla.
2	¿A cuántos pacientes en promedio atiende con problemas cardiacos debido al sobrepeso - obesidad?	Atendemos pacientes en promedio de 45 por ciento relacionado con sobrepeso y 35 por ciento con algún grado de obesidad.
3	¿Qué tipo de alimentación deben consumir sus pacientes luego de recibir el diagnóstico?	Recomendamos a nuestros pacientes una alimentación baja en sodio, para esto se sugiere obtener análogo de sal de mesa que se obtiene en los supermercados. Que su dieta se incluya frutas, verduras, se recomienda carnes rojas magras, carne de aves y mariscos en especial pescado, básicamente que la alimentación sea baja en grasa, que se consuman aceites de oliva, frutos secos como nueces o almendras. Además recomendamos ejercicio regular y no fumar.
4	¿Cuántos pacientes han cambiado su estilo de vida luego del diagnóstico inicial?	A pesar de dichas recomendaciones se obtiene un porcentaje bajo de cambio de estilo de vida.
5	En su experiencia, ¿Cuál es el promedio de incremento o decremento en la cantidad de pacientes que atiende?	Con la población en crecimiento nuestra cantidad de pacientes también ha incrementado podríamos decir que un 5 por ciento
6	¿Existen pacientes que le consultan sobre lugares de alimentación saludable? Si su respuesta es afirmativa, ¿qué suele sugerir Ud.?	No hemos tenido aquella consulta.
7	¿Qué tipo de alimentos les indica a sus pacientes que no deben consumir?	Los pacientes pueden consumir todos los alimentos en las porciones adecuadas, hacemos especial énfasis en el consumo de sodio y alimentos que contengan excesos de grasas.
8	En su experiencia ¿cuánto porcentaje de la población es propensa a problemas cardiacos y no lo sabe? ¿Cuánto porcentaje de la población realmente se hace tratar?	Existe un gran porcentaje de la población que desconoce su estado de salud y está expuesta a enfermedades cardiovasculares, lamentablemente solo cuando presentan síntomas acuden a la consulta, en ocasiones estos síntomas revelan una enfermedad muy avanzada. Por lo tanto, es recomendable que visiten periódicamente a su médico de cabecera.

Elaboración: Autores, 2015

5.7.4 ENTREVISTA A ENDOCRINÓLOGO

Tabla 49. Entrevista a Endocrinólogo

3. Entrevistado:		Dra. Johanna Acosta Cárdenas
Preguntas		Respuesta
1	¿Cómo considera a la población económicamente activa con respecto a la forma de alimentarse?	La considero excesiva. Ingieren alimentos ricos en grasas saturadas y carbohidratos, en porciones inadecuadas (excesivas)
2	¿De sus consultas diarias con pacientes, en promedio, qué porcentaje son diabéticos tipo 2, y qué porcentaje con síndrome metabólico?	Semanalmente atiendo 30 a 40 pacientes por sobrepeso u obesidad. De todas las consultas, en promedio el 1% son diabéticos tipo 2, y dentro de las consultas a clientes obesos, el 10% son diabéticos. Sobre síndrome metabólico, el 20% del total de pacientes que atiendo lo padecen, y de los cliente obesos el 50% lo presentan.
3	¿Qué tipo de alimentación deben consumir sus pacientes luego de recibir el diagnóstico?	Como a todos los pacientes recomiendo, a ellos y a sus familias, una dieta equilibrada y saludable, pero en estos pacientes en especial indico un control estricto de las porciones de hidratos de carbono y restricción en grasas saturadas, además aumentar la ingesta de frutas y verduras.
4	¿Cuántos pacientes han cambiado su estilo de vida luego del diagnóstico inicial?	Cerca de un 50% nada más, les cuesta mucho modificar hábitos de alimentación y aumentar actividad física.
5	En su experiencia, ¿Cuál es el promedio de incremento o decremento en la cantidad de pacientes que atiende?	En la consulta cada mes hay más pacientes obesos considero un incremento del 10% por año.
6	¿Existen pacientes que le consultan sobre lugares de alimentación saludable? Si su respuesta es afirmativa, ¿qué suele sugerir Ud.?	No me preguntan sobre lugares de alimentación saludable, pero si lo hicieran tampoco tendría un referente, intento que en casa se maneje una dieta equilibrada para que en eventos sociales puedan tener un permitido moderado.
7	¿Qué tipo de alimentos les indica a sus pacientes que no deben consumir?	Productos de repostería, cereales azucarados, gaseosas, jugos embotellados, helados, golosinas, frituras y chocolates.
8	En su experiencia ¿cuánto porcentaje de la población es propensa a la diabetes y no lo sabe? ¿Cuánto porcentaje de la población realmente se hace tratar?	Considero que un 30% es propenso a la diabetes, de este porcentaje solo un 50% van a consulta.

Elaboración: Autores, 2015

5.7.5 ENTREVISTA A DUEÑO DE NEGOCIO DE FOOD TRUCKS EN EUA

Tabla 50. Entrevista a Dueño de *FoodTrucks* parte 1

Entrevistado:		Silvana Crespo
Preguntas		Respuestas
1	¿Cómo surgió la idea del negocio del restaurante móvil?	Comencé el negocio trabajando con una amiga, cuando vi que esto daba dinero y como todo el mundo necesita comer, me propuse a poner el negocio.
2	¿Existieron barreras de entradas cuando inició el negocio?	En realidad no, porque cuando se comienza el negocio, acá en los Estados Unidos, se tiene que comprar las diferentes paradas en donde se venderá.
3	¿Qué tipo de alimentos vende?	Se vende desayunos y almuerzos; el desayuno consiste en: papas cocinadas, huevos revueltos, cocinados o fritos, salchichas, tocino y sánduches que contienen salchicha, huevo y queso, tocino, huevo y queso o jamón, huevo y queso. El almuerzo consiste en carne con papas, pollo con papitas, espagueti con pollo, yuca, plátanos cocinados, empanadas de pollo, queso y carne.
4	¿De cuánto tiempo consiste su día de trabajo?	Mi día comienza a las 3am y termino a las 5pm o 6pm dependiendo si se ha vendido o no toda la comida.
5	¿Existe alguna pre-preparación de alimentos al inicio del día de trabajo o realiza alguna preparación en el restaurante móvil durante el día?	En realidad, toda la comida se la debe comprar en un sólo lugar porque debe ser inspeccionada; tener el sello de los inspectores para poder vender la comida en el restaurante; si es que la comida no tiene los sellos respectivos o no haya sido inspeccionada no puede estar en el camión. Existen 2 tipos de inspectores; los que forman parte de la compañía que venden los alimentos y los inspectores que pueden ir en cualquier momento para ver cómo estamos trabajando.
6	¿Cuánto tiempo necesitó para lograr su retorno de inversión?	Aproximadamente un año para recuperar la inversión.

Fuente: Autores, 2015

Tabla 51. Entrevista a Dueño de FoodTrucks Parte 2

Entrevistado:		Silvana Crespo
Preguntas		Respuestas
6	¿Cuánto tiempo necesitó para lograr su retorno de inversión?	Aproximadamente un año para recuperar la inversión.
7	¿Necesitó cambiar / modificar / diversificar su idea inicial de negocio en el transcurso del tiempo? ¿Por qué?	No se puede diversificar la idea inicial ya que se debe vender lo que la compañía de alimentos puede vender y que sea inspeccionado. Hay comidas que no se pueden vender en el camión. Se pueden agregar cosas pequeñas, como vegetales en funda o frutas.
8	En su experiencia, ¿Cuál es el promedio de incremento o decremento en la cantidad de clientes que atiende mensualmente?	En negocio ya tiene un valor medio de concurrencia de personas que consumen los alimentos, ya que es orientado a empresas y siempre se visita las mismas compañías.
9	¿Qué tipo de reglamentos debe cumplir un restaurant móvil?	Sólo se necesitan licencias especiales para poder vender alimentos y la reglamentación e inspección de comida antes de ser vendida. Estas licencias deben ser renovadas cada año para poder funcionar.
10	¿Qué porcentaje promedio de Utilidad neta con respecto a sus ventas genera su negocio?	Los ingresos son variables dependiendo de que los clientes compren en el día tanto desayunos y almuerzos; puede ser desde 700 a 1200 a la semana, dependiendo de la necesidad.
11	¿Qué sugerencias tiene Ud. para nuevos emprendedores de esta tendencia en países como Ecuador?	No recomendaría el negocio si va a ser colocado en un lugar con muchos restaurantes alrededor. Convendría tener el restaurante en lugares donde no tiene mucho acceso a comidas variadas y que pueda considerarse al restaurante móvil como oportunidad para comer al paso.

Elaboración: Autores, 2015

5.8 TABULACION DE RESPUESTAS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS

5.8.1 ENTREVISTA A EXPERTO: NUTRICIONISTA

- De acuerdo a la experiencia obtenida vendiendo dietas saludables, el target de este tipo de negocios siempre es el estrato medio, el cual designa mayor importancia a la salud.
- Debido a la recomendación de no excluir ningún tipo de alimento de la pirámide alimenticia (exceptuando en casos de problemas de salud relacionados a la diabetes), se deben considerar muy de cerca las porciones de estos alimentos que sean vendidos tanto a la hora del almuerzo como de la cena.
- De acuerdo a las sugerencias de la nutricionista, no se deben incluir jugos con alimentos de sal, lo que concluye que habría que incluir otro tipo de bebidas para su reemplazo.

5.8.2 ENTREVISTAS A EXPERTOS: CARDIÓLOGO

- Concuerda con estudios demostrados sobre el estilo de vida actual y su impacto social en el país, especialmente en Guayaquil.
- Una gran parte de pacientes que son atendidos tienen algún grado de obesidad y sobrepeso.
- La recomendación principal es de cambiar hábitos alimenticios, sin embargo existe un porcentaje bajo de cumplimiento de estas sugerencias.
- Aproximadamente existe un aumento del 5% anual de pacientes que son atendidos con sobrepeso y obesidad.
- La gran mayoría de las personas desconoce su estado de salud y prefiere ir al médico cuando ya presenta síntomas, generalmente cuando ya la enfermedad es avanzada.
- Una sugerencia por parte del cardiólogo es que se intente presentar nuevas opciones de alimentación saludable en forma de snacks o alimentos ligeros (algo que no demore mucho en ser consumido y que no contenga la cantidad calórica exagerada de los alimentos hiper procesados) adicional a la venta de almuerzos saludables, ya que existen paradigmas en esta sociedad con respecto al sabor de los alimentos saludables, ya que lo consideran insípidos, sin aderezos y un tamaño de porción menor al que esperaban.

5.8.3 ENTREVISTAS A EXPERTOS: ENDOCRINÓLOGO

- La entrevista confirma lo analizado con respecto al estilo de vida y hábitos alimenticios en Guayaquil, el cual es considerado excesiva, llena de carbohidratos y grasas.
- Se recomienda siempre el cambio de hábitos alimenticios, controlando las porciones y restringiendo grasas, sin embargo, solo un 50% logra de alguna forma cambiar sus hábitos.
- Existe un incremento del 10% anual de pacientes que presentan problemas de obesidad.
- Se considera que al menos el 30% es propenso a contraer diabetes.
- Las sugerencias dadas fueron que se debe considerar dar diferentes opciones de alimentación saludable ya que la población en general no percibe los beneficios de comer sin grasas y controlando los carbohidratos. Lo importante es mantener la

creatividad, mezclar sabores y tipos de porciones para que puedan captar el interés de los clientes objetivos.

5.8.4 ENTREVISTAS A EXPERTOS: DUEÑO DE FOODTRUCKS

- El negocio de los *food trucks* es rentable; en los Estados Unidos, la recuperación de la inversión fue de alrededor de 1 año.
- Se venden en dos horarios específicos del día; tanto desayunos y almuerzos tipo buffet.
- En Estados Unidos, se manejan permisos de funcionamiento, de parqueo y de inspección de alimentos antes de ser transportados y vendidos a los clientes finales.
- Por lo general se venden los productos a clientes específicos, los cuales son trabajadores de diferentes lugares (de acuerdo a la ruta establecida para el restaurante).
- Existen reglamentaciones que no permiten la diversificación de los alimentos vendidos en el restaurante móvil.

6. DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL MODELO DE NEGOCIO

6.1 ANÁLISIS DEFINITIVO DEL NEGOCIO

Los resultados recopilados durante la entrevista a expertos y las encuestas realizadas permitieron realzar cambios en la idea de negocio, a pesar de que hubo una gran aceptación de las opciones presentadas, varios expertos sugieren que existan otras opciones dentro del SAMS. Esto permitió identificar las necesidades de los potenciales clientes hacia las posibles opciones de almuerzos.

Figura 37. Cuadro explicativo de ¡A tu Salud! Comida Móvil



Elaboración: Autores, 2015

La estructura general del SAMS será la siguiente:

Parte Exterior del Vehículo:

- Paneles solares ubicados en la parte superior del camión
- Toldos enrollados (para la zona de entrega del alimento al cliente)
- Luminarias
- Cámaras de seguridad
- Diseño llamativo alrededor del SAMS
- Instalación de sistemas de audio
- Tanques de agua de hasta 50 Galones

Parte Interior del Vehículo:

- Interior de acero inoxidable, repisas y anaqueles ubicados estratégicamente de acuerdo a plano interno del vehículo
- Lavadero de platos y para manos
- Equipos de acero inoxidable
- Generador Solar
- Aire acondicionado
- Plancha para asar
- Refrigeradora
- Control de plagas e insectos
- Extintor
- Sistema de prevención de incendios para los equipos usados dentro del SAMS
- Congelador
- Microondas
- Cocina industrial (incluye horno)
- WIFI
- Máquina registradora
- Caja Fuerte

6.2 MODELO DE NEGOCIO - ¡A TU SALUD! COMIDA MÓVIL

Los siguientes hallazgos de la investigación de mercado, las entrevistas a expertos y las sugerencias basados en experiencias, conllevan a replantear el modelo de negocio:

1. De acuerdo a sugerencias vertidas por los expertos y la experiencia comprobada por la nutricionista, se debe diversificar los productos a vender, no solo venta de almuerzos, sino venta de otros productos que sean de fácil consumo.
2. A pesar de que las encuestas presentaron un alto porcentaje de intención de compra, la frecuencia de compra se enfocó mayoritariamente de 2 a 3 veces por semana, lo que concluye es que la opción de almuerzo no es suficiente para fidelizar al cliente con el negocio.
3. La ubicación específica fue seleccionada debido a la aceptación de la opción del almuerzo y la alta intención de compra fue la zona de la Av. Francisco de

Orellana (zonas ubicadas entre la Av. Miguel H. Alcívar y la Av. Francisco de Orellana).

4. Se define un nuevo mercado objetivo de acuerdo a los hallazgos encontrados en las encuestas; el nuevo enfoque está relacionado con la población que adquiere el hábito de alimentación saludable, ya sea que presente alguna de las enfermedades antes descritas o por convicción de llevar una alimentación saludable.
5. El enfoque en el mercado objetivo se centra en clientes de 27 a 41 años que tengan ingresos de más de 500 dólares.
6. Debido a que existe un alto porcentaje de personas encuestadas que trabajan a tiempo completo y de acuerdo a lo analizado por medio de la conversación con el área de Talento Humano de varias empresas del sector, se determinó que el horario de atención del SAMS más idóneo para la atención a los clientes sería desde las 11am hasta las 8pm de lunes a viernes, lo cual atendería 2 alimentos en el día, el almuerzo y la cena.

El planteamiento final de los productos de ¡A tu Salud! Comida Móvil, analizando las preferencias analizadas en las encuestas y lo evaluado en las sugerencias de parte de los expertos, son los siguientes:

- **Opciones de almuerzo / cena:**

Dentro de las opciones disponibles para la venta, se presentarán 3 opciones diarias para la venta, que constará con las sugerencias con mayor puntaje obtenido en la encuesta:

- Frutas, verduras, alimentos guisados, alimentos a la plancha y horneados.
- Bebida incluida.
- Aderezos adicionales (Sal, azúcar, etc.)

Figura 38. Opciones de almuerzos



Fuente: Imágenes google, 2015

- **Snacks:**

Se venderán diferentes barras proteicas aptas para el consumo de diabéticos e hipertensos, lo cual favorece a regular el apetito y forma parte de un alimento nutritivo y saludable que puede ser consumido rápidamente.

Figura 39. Snacks



Fuente: Imágenes google, 2015

- **Bebidas / batidos saludables:**

Otra de las sugerencias impartidas por parte de los expertos es la inclusión de bebidas saludables, lo cual implica el uso de los siguientes alimentos:

- Almendras,
- Manzanas, bananas, piñas, naranjas
- Yogurt, Leche
- Canela
- Pepino, limón, espinacas, acelga
- Hielo, agua

Figura 40. Bebidas saludables



Fuente: Imágenes google, 2015

- **Alimentos ligeros:**

La última sugerencia obtenida de las entrevistas, fue el de incluir alimentos ligeros como wraps y sánduches, debido al tipo de clima que existe en la ciudad. Dichos alimentos son semifríos y de fácil consumo. Los productos usados para la preparación son los siguientes:

- Tortillas integrales
- Tomates, zanahorias, lechuga, pepino, albahaca, pimiento, aguacate
- Lentejas
- pollo

Figura 41. Alimentos ligeros



Fuente: Imágenes google, 2015

La forma de pago para todos los alimentos y opciones vendidas en el SAMS será al contado y por medio de tarjeta de crédito, pagadero directamente al ayudante en chef que se encargará de la caja registradora y los pedidos durante el tiempo de atención del SAMS.

6.3 SELECCIÓN DE MENÚES

Se plantea a continuación un grupo inicial de platos que formarán parte del menú que se venderá en el SAMS, desglosado de la siguiente manera:

Tabla 52. Tabla del Menú Inicial a venderse en el SAMS

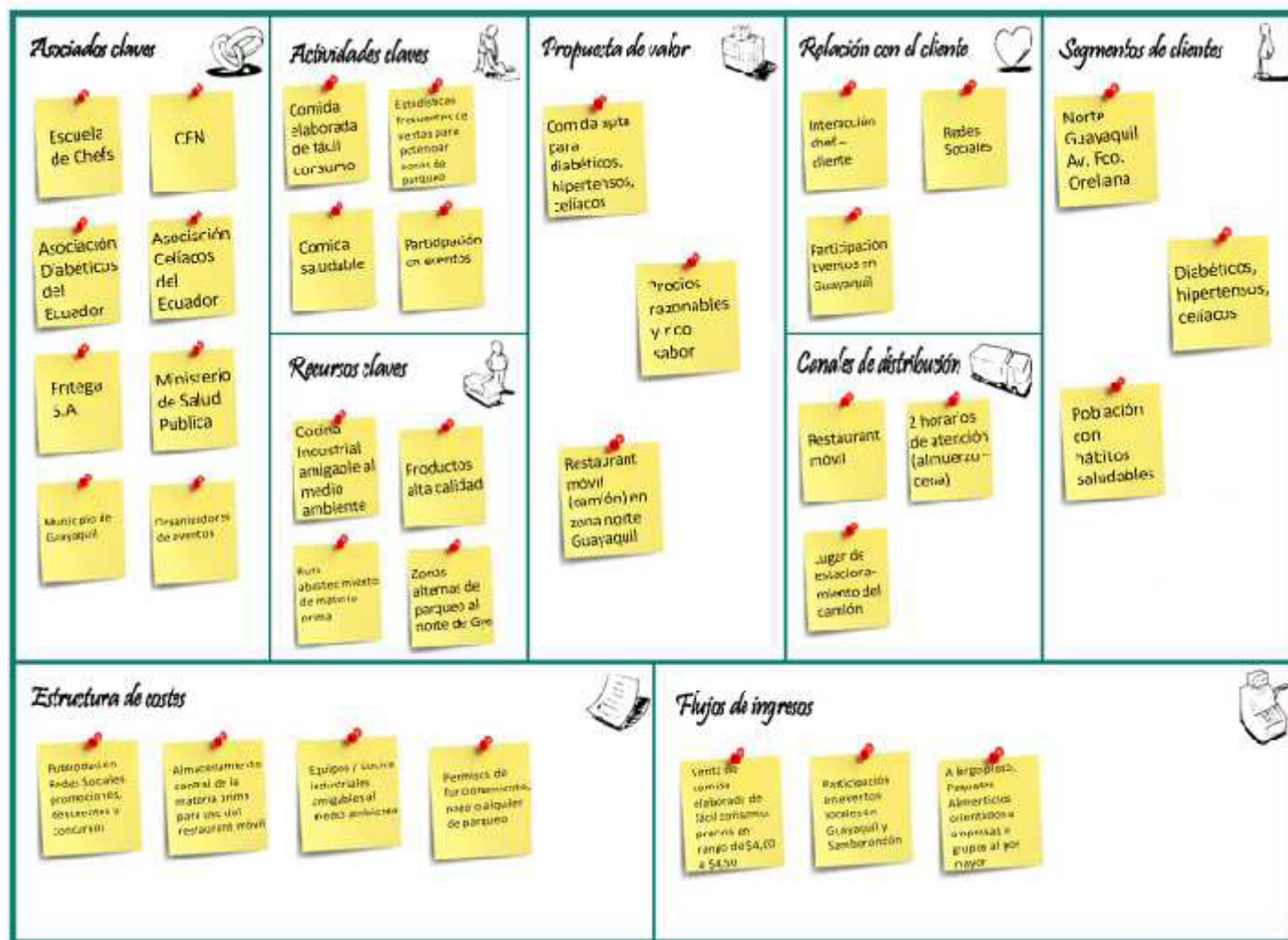
Platos ligeros	Platos fuertes	Postres
Palitos de Polenta con Dip de Tomate	Ensalada Ligera de Mariscos	Tiramisú light
Patacones Rellenos	Tacos de Pollo	Cupcake de Manzana
Enrolladitos de Vegetales	Ceviche mixto	Pastel de Piña
Enrolladitos de Atún y Vegetales	Ravioles con ricotta en salsa de tomate	Crepes de Fruta

Elaboración: Autores, 2015

6.4 CANVAS

El concepto inicial del negocio de ¡A tu Salud! Comida Móvil se mantiene en sus cimientos, incluyendo el enfoque en el mercado objetivo hacia la zona norte de Guayaquil (Av. Fco. De Orellana).

Figura 42. Modelo Canvas



Elaboración: Autores, 2015

6.5 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN, PREPARACIÓN Y VENTA DE ALIMENTOS EN EL SAMS

Figura 43. Distribución, preparación y venta de alimentos en el SAMS



Elaboración: Autores, 2015

6.6 PRUEBA ÁCIDA

Tabla 53. Prueba Ácida. Parte 1

Producto	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	Comida nutritiva preparada apta para diabéticos, hipertensos, con problemas cardíacos o para celíacos a precios razonables, con buen sabor y fácil abastecimiento de zonas alrededor de la Av. Fco. De Orellana, preparado en un Servicio Alimenticio Móvil Saludable (SAMS) amigable al medio ambiente.
Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	Principalmente a la población que adquiere el hábito de alimentación saludable debido a: a) Por convicción por el estilo de vida saludable b) Presentan los siguientes problemas de salud o son genéticamente propensos a ellos: • Diabetes • Hipertensión • Problemas coronarios
Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	Comida nutritiva, saludable y deliciosa provista por el SAMS en áreas cercanas para clientes del mercado objetivo.
Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Socio estratégico con conocimiento de las fórmulas, tiempo de elaboración y conceptos del <i>fast food</i> saludable y delicioso. • Cocinas Industriales Multipropósito Saludable (CIMS) saludables para restaurantes móviles modularizada por tipo de alimento. • Generadores eléctricos apoyados con energía solar. • Camiones de 3.5 toneladas adaptados para brindar servicios de alimentación. • Especialista en logística de alimentos. • Bodega ubicada equidistantemente a las zonas de venta. • Medio de transporte para abastecimiento entre proveedores, bodega y el SAMS. • Empaques biodegradables/reciclados para alimentos finales.
Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de sectores y horarios de mayor demanda en la ciudad de Guayaquil. • Obtención de permisos de operación en las áreas y horarios identificados. • Pre-elaboración de alimentos en función de la demanda. • Análisis de sustitutos de sal, azúcar y aceites, y sensorial para elaboración de alimentos nutritivos, saludables y deliciosos. • Análisis nutricional y calórico de los alimentos. • Control de la emisión de gases, vapores y ruido. • Gestión de residuos orgánicos y reciclaje. • Diseño de la cadena de frío. • Preparación final de alimentos en sitio. • Análisis de las sugerencias del servicio y de nuevos menús.
Redes Organizacionales	6	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	<ul style="list-style-type: none"> • MSP, Municipio y BCBG (controlar normas de funcionamiento y recolectar sus tasas). • Asociación de diabéticos e Hipertensos (avalan alimentos saludables) • Competidores (evitar competencia desleal) • Proveedores (generar alianzas para reforzar marcas) • CFN (Financiar proyectos con bajo riesgo y que generen trabajo) • Comunidad en general (conocer el impacto positivo/negativo del SAMS)
Redes Individuales	7	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	<ul style="list-style-type: none"> • Compañeros de oficina que estudian en la Escuela de chefs. • Compañero de colegio que trabaja en la CFN. • Compañera de estudio que trabaja en Pacificard. • Compañero de trabajo que es abogado. • Conocido que forma parte de la Asociación de Celíacos del Ecuador. • Conocidos de compañeros de oficina en el departamento legal del Municipio. • Compañero de oficina que implementó camión como cocina para eventos en su empresa (ruta de promociones). • Compañero de estudio, que trabaja en Mabe. • Compañero de Diplomado que es Ingeniero en Alimentos. • Compañero que es ingeniero eléctrico. • Conocido de compañera de colegio que maneja empresa de implementación de paneles solares en Ecuador. • Conocido involucrado en eventos realizados en la ciudad de Guayaquil.

Fuente: Autores, 2015

Tabla 54. Prueba Ácida. Parte 2

Lógica de Riqueza y/o Bienestar	8	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	¡A tu salud!-Móvil garantiza la preparación de alimentos deliciosos y saludables de acuerdo a un menú seleccionado para personas que adquieren el hábito de la alimentación saludable, a precios competitivos ubicado en una zona estratégica; utilizando CIMS amigables al medio ambiente, con apoyo de logística y transporte al SAMS , y cumpliendo normas sanitarias y de habilitación vigentes.
Posicionamiento	9	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posicionan ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	<ul style="list-style-type: none"> • MSP, Municipio y BCBG (cumplimos las normas y tasas habilitantes y sanitarias vigentes). • Asociación de diabéticos e Hipertensos (garantizamos que los alimentos vendidos sean aptos para sus afiliados). • Competidores (competimos lealmente). • Proveedores (ofrecemos alianzas para posicionar sus marcas). • CFN (¡A tu salud!-Móvil genera ingresos sustentables y nuevas plazas de trabajo). • Comunidad en general (¡A tu salud!-Móvil promueve alimentación nutritiva, sana y deliciosa, con procesos amigables al medio ambiente).
Sustentabilidad	10	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	<ul style="list-style-type: none"> • Dietas personalizadas según la enfermedad e innovación en alimentos para hacerlo más apetitoso al cliente. • Expansión del negocio a otras zonas de Guayaquil por medio de la adquisición de nuevos SAMS. • Acuerdos de confidencialidad con el chef para proteger fórmulas y procesos de los alimentos. • Constante esfuerzos de reducción de costos mientras se mantiene la calidad (nutritivo, sano y delicioso).

Fuente: Autores, 2015

6.7 IMPACTO DEL MODELO EN EL PERSONAL

Tabla 55. Nómina definitiva del negocio

Tipo de Actividad		6. Empleados, Gerencia & Propietarios	Etiqueta del Actor (Área)	Salario Medio Mensual (Dólares)	# Miembros en la Actividad
1	Soporte	Gerencia General	Gerencia General	\$ 1.000	1
2		Administrativo	Administrativo	\$ 550	1
8	Primaria	Operaciones / Cocina	Chef	\$ 750	1
		Operaciones / Cocina	Ayudante	\$ 355	2
9		Ayudante de chef / Conductor vehículo	Ayudante/Chofer	\$ 450	1
10		Mercadeo y Venta	Mercadeo/Ventas	\$ 700	1

Elaboración: Autores, 2015

6.8 IFAS (SUMARIO ANALÍTICO DE FACTORES INTERNOS)

Tabla 56. IFAS. Parte 1

Factores Internos		Calif.	Análisis	Documentos Fuente
Fortalezas				
F01	Generadores eléctricos apoyado con energía solar	3,75	Los especialistas en este tipo de energía, no es muy común encontrarlos en el país, por lo que debe aprovecharse los aportes que pueda hacer	MATRIZ DE RECURSOS
F02	<ul style="list-style-type: none"> • Compañeros de oficina que estudian en la Escuela de chefs. • Compañero de colegio que trabaja en la CFN. • Compañera de estudio que trabaja en Pacificard. • Compañero de trabajo que es abogado. • Conocido que forma parte de la Asociación de Celíacos del Ecuador. • Conocidos de compañeros de oficina en el departamento legal del Municipio. • Compañero de oficina que implementó camión como cocina para eventos en su empresa (ruta de promociones). • Compañero de estudio, que trabaja en Mabe. • Compañero de Diplomado que es Ingeniero en Alimentos. • Compañero que es ingeniero eléctrico. • Conocido de compañera de colegio que maneja empresa de implementación de paneles solares en Ecuador. • Conocido involucrado en eventos realizados en la ciudad de Guayaquil. 	2,50	Los contactos que se encuentran desglosados en este punto generan valor agregado a la organización, traspaso de conocimientos y procesos.	MATRIZ DE CAPACIDADES
F03	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de sectores y horarios de mayor demanda en la ciudad de Guayaquil. • Obtención de permisos de operación en las áreas y horarios identificados. • Pre-elaboración de alimentos en función de la demanda. • Análisis de sustitutos de sal, azúcar y aceites, y sensorial para elaboración de alimentos nutritivos, saludables y deliciosos. • Análisis nutricional y calórico de los alimentos. • Control de la emisión de gases, vapores y ruido. • Gestión de residuos orgánicos y reciclaje. • Diseño de la cadena de frío. • Preparación final de alimentos en sitio. • Análisis de las sugerencias del servicio y de nuevos menús. 	2,25	Los procesos mencionados son necesarios delimitarlos para la mejora en la reducción de costos y la generación de valor para la organización. La normalización de los procesos permite tener un mejor control de errores y desperdicios en la elaboración y ventas.	MATRIZ DE CAPACIDADES

Fuente: Autores, 2015

Tabla 57. IFAS. Parte 2

Factores Internos		Calificación	Análisis	Documentos Fuente
F04	<ul style="list-style-type: none"> • Dietas personalizadas según la enfermedad e innovación en alimentos para hacerlo más apetitoso al cliente. • Expansión del negocio a otras zonas de Guayaquil por medio de la adquisición de nuevos SAMS. • Acuerdos de confidencialidad con el chef para proteger fórmulas y procesos de los alimentos. • Constante esfuerzos de reducción de costos mientras se mantiene la calidad (nutritivo, sano y delicioso). 	2,25	Definir adecuadamente la sustentabilidad a largo plazo del proyecto forma parte crucial del proyecto para continuar con sus operaciones y seguir creciendo como negocio.	MATRIZ DE CAPACIDADES
F05	Especialista en logística de alimentos	2,00	Este socio estratégico conoce sobre el proceso en frío de los alimentos, la pre-cocción de los alimentos a ser vendidos y otros conocimientos necesarios para minimizar los desperdicios de materia prima y lograr captar la mayor cantidad de clientes presentando un alimento nutritivo, saludable y delicioso.	MATRIZ DE CAPACIDADES
F06	Empaques biodegradables/recicladados para alimentos finales	1,75	Utilizar empaques que sean amigables al medio ambiente permite demostrar que la empresa está consciente del aporte que debe realizar a la sociedad en general	MATRIZ DE RECURSOS
F07	¡A tu salud!-Móvil garantiza la preparación de alimentos deliciosos y saludables de acuerdo a un menú seleccionado para personas que adquieren el hábito de la alimentación saludable, a precios competitivos ubicado en una zona estratégica; utilizando CIMS amigables al medio ambiente, con apoyo de logística y transporte al SAMS, y cumpliendo normas sanitarias y de habilitación vigentes.	1,75		MATRIZ DE CAPACIDADES

Fuente: Autores, 2015

Tabla 58. IFAS. Parte 3

Factores Internos		Calificación	Análisis	Documentos Fuente
F08	Bodega ubicada equidistantemente a las zonas de venta	1,50		MATRIZ DE RECURSOS
F09	Camiones de 3.5 toneladas adaptados para brindar servicios de alimentación	1,50	La adecuación del camión en un SAMS permite dar este nuevo servicio de alimentación el cual no requiere de un lugar fijo como los restaurantes actuales y no incurren a todos sus costos asociados	MATRIZ DE RECURSOS
Debilidades				
D01	<ul style="list-style-type: none"> • MSP, Municipio y BCBG (cumplimos las normas y tasas habilitantes y sanitarias vigentes). • Asociación de diabéticos e Hipertensos (garantizamos que los alimentos vendidos sean aptos para sus afiliados). • Competidores (competimos lealmente). • Proveedores (ofrecemos alianzas para posicionar sus marcas). • CFN (¡A tu salud!-Móvil genera ingresos sustentables y nuevas plazas de trabajo). • Comunidad en general (¡A tu salud!-Móvil promueve alimentación nutritiva, sana y deliciosa, con procesos amigables al medio ambiente). 	2,25	Debido a que existen muchos grupos de interés con expectativas específicas de la empresa, conlleva presión cumplir las mismas.	MATRIZ DE CAPACIDADES
D02	Medio de transporte para abastecimiento entre proveedores, bodega y el SAM	2,00	Al no tener espacio suficiente para tener abastecido completamente al SAMS, el medio de transporte es necesario para prestar servicio exclusivo, lo cual incurrirá a una mayor cantidad de costos	MATRIZ DE RECURSOS

Fuente: Autores, 2015

6.9 FODA DE ¡A TU SALUD!

Tabla 59. FODA del plan del Negocio

FORTALEZAS																									
F01	Generadores eléctricos apoyado con energía solar												O01	D01	3,75	F01									
F02	Redes sociales											A04	O04	O03	D01	2,5	F02								
F03	Procesos diferenciadores											A04	A03	A02	A01	O05	O04	O03	O02	O01	D02	2,25	F03		
F04	Medidas de sustentabilidad											A04	A03	A02	A01	O05	O04	O03	O02	O01	D01	2,25	F04		
F05	Especialista en logística de alimentos												A08	A05			O06	O03			D02	2	F05		
F06	Empaques biodegradables/reciclados para alimentos finales																	A04	O04		D01	1,75	F06		
F07	Generación de bienestar												A01	O09	O07	O03	O02				O02	1,75	F07		
DEBILIDADES																									
D01	Debilidad en el posicionamiento												A01	O06	O04	O03	F06	F05	F04	F03	F02	F01	2,25	D01	
D02	Rigidez Organizacional																	A05	O06	F07	F04	F03	2	D02	
OPORTUNIDADES																									
O01	Cultura de comer en restaurantes móviles														A04	A03	D02	D01	F06	F05	F04	F03	4,33	O01	
O02	Aumento del mercado objetivo consumidores de alimentos sanos														A03	A02	A01	F06	F05	F04	F03	F02	4,00	O02	
O03	Aliados con empresas para expandir alimentación sana												A06	A04	D01	F07	F06	F05	F04	F03	F02	F01	3,67	O03	
O04	Disminución en los costos para ofrecer precios competitivos																A02	A03	D01	F04	F03	F02	3,50	O04	
O05	Mayor controles en la comercialización de comida hiperprocesada												A05	A04	A03	A01	D01	F07	F06	F05	F04	F03	3,17	O05	
O06	Si se desarrollan talentos localmente, aumentara la oferta de profesionales, reduciéndose los costos																		A07	A05	D02	F03	3,17	O06	
O07	Población concientiza sobre su salud														A06	A04	A03	A02	A01	D01	F04	F03	F02	3,00	O07
O08	Población se identifica con el apoyo del gobierno hacia el mejoramiento de sus hábitos alimenticios												A08	A04	A03	A02	A01	D01	F05	F04	F03	F02	2,17	O09	
AMENAZAS																									
A01	Preferencia de consumidores por restaurantes móviles con comida rápida	O08	O07	O05	O04	O03	O02	D01	F07	F06	F05	F04	F03	F02	4,67	A01									
A02	Mayor cantidad de competidores en el mercado de alimentos sanos								O04	O03	D02	F04	F03	F02	3,67	A02									
A03	Alimentos tradicionales reaccionarían con precios más bajos para recuperar clientes						O08	O04	O03	O02	D01	F07	F03	F02	3,67	A03									
A04	Estrategias agresivas de mercadeo y posible guerra de precios, afectan rentabilidad	O08	O07	O06	O05	O04	O03	O02	O01	D02	D01	F07	F04	F03	3,50	A04									
A05	Poca oferta nacional, implica importar talentos con altos costos																O06	D02	F03		3,33	A05			
A06	Modelo de alimentación saludable más costosa que la tradicional																O04	O03	D01	F03		3,17	A06		
A07	Los incrementos a nivel de salario y canasta básica no son suficientes para un cambio drástico de comida saludable debido al incremento de costo laboral las empresas trasladan estos a sus productos								O06	O04	D02	D01	F04	F03	2,83	A07									
A08	Empresas grandes ya asentadas que comercializan comida tradicional no se ven seriamente impactadas en costos de importación								O07	O04	O03	O02	D01	F07	F04	F03	F02					2,50	A08		

Elaboración: Autores, 2015

6.10 ELECCIÓN ESTRATÉGICA

Al realizar el análisis FODA de la empresa, se observa que existe una alta concentración de amenazas por lo cual el plan de marketing debe enfocarse en un buen uso de las redes sociales para llegar a la mayor cantidad de potenciales clientes, y comunicar de forma efectiva la buena sazón con la que serán preparados los alimentos, ya que de acuerdo a los resultados de la encuesta, al 77% de los encuestados les resulta Muy Importante esta característica.

Además, se deben potenciar las oportunidades con las que cuenta la empresa, tales como las alianzas estratégicas con nutricionistas para expandir el conocimiento sobre la alimentación saludable e implementar la cultura de los restaurantes móviles.

7. MERCADEO

7.1 PLAN DE MARKETING

De acuerdo a la elección estratégica planteado en el capítulo anterior, el plan de marketing debe ser enfocado en fortalezas como lo son procesos diferenciadores, el uso de equipos en pro del medio ambiente y el uso de las redes sociales, en este último, definir el alcance en cada una de las aplicaciones utilizadas para poder lograr una mayor acercamiento y fidelización de los clientes.

7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE MARKETING

- Fortalecer la marca y conocimiento del negocio por medio del logo y slogan
- Concientizar a los clientes sobre la necesidad de la alimentación saludable
- Lograr la fidelización del cliente desde la primera compra
- Utilizar todas las redes sociales disponibles para poder llegar a la mayor cantidad de clientes
- Lograr que la empresa sea considerada líder en la distribución y venta de comida saludable
- Diversificación de productos e innovación

7.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La estrategia a utilizar será la de desarrollar productos nuevos en mercados ya existentes, es decir innovando productos para el consumidor. Se realizará la contratación temporal de un nutricionista, el cual trabajará en la investigación y desarrollo de nuevas recetas (al menos 1/3 de las recetas cada 6 meses). Con esta estrategia, atraeremos clientes ya sean nuevos, o que actualmente los tiene los competidores, para lo cual se requerirá conocer sobre hábitos y preferencias de los consumidores, para saber que necesidades hay que cubrir.

7.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Como la innovación es una herramienta importante para fidelizar clientes, la estrategia de producto se basará en que los mismos sean elaborados según las necesidades de los clientes de acuerdo al mercado objetivo. Los productos serán preparados inicialmente para facilitar

la preparación en sitio de los alimentos y aminorar el tiempo de entrega. Al ser un negocio innovador, se buscará patentar la marca.

Los alimentos serán elaborados a base de vegetales, proteínas, carbohidratos, sustitutos naturales de sal y azúcar, y el uso limitado de aceite (preferente de oliva y canola). Inicialmente se presentaron varios logos para la identificación de los productos vendidos en el SAMS:

Figura 44. Logos presentados de ¡A Tu Salud! Comida Móvil



Elaboración: Diseño Gráfico, María Cristina Román, 2015

El posicionamiento del producto se lo realizará por medio de los siguientes logos:

Figura 45. Logo del negocio



Elaboración: Diseño Gráfico, María Cristina Román, 2015

7.5 ESTRATEGIA DE PRECIO

De acuerdo a las encuestas realizadas, se determinó que los clientes son muy perceptibles al precio de los alimentos que consumen diariamente y es considerado un aspecto importante al momento de tomar decisión de compra. Debido a que los precios establecidos para alimentos saludables son considerados altos, se pretende lograr la inclusión de los alimentos preparados a precios competitivos en el mercado, se presenta a continuación la lista de precios:

Tabla 60. Precios Referenciales de Productos

Productos	Precios al 31/12/2015
Plato fuerte (4 variedades)	\$ 4.00
Barra Snacks (por unidad)	\$ 2.50
Batidos saludables	\$ 2.00
Plato ligero (4 opciones)	\$ 3.00

Elaboración: Autores, 2015

7.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

El nuevo servicio de alimentación se promocionará en diferentes vías tales como:

- **Empaque:** aquellos materiales como la envoltura de los productos, tendrán información que promocioe el restaurante móvil
- **Material POP**
- **Eventos:** Se realizará un evento de lanzamiento para atraer a los clientes, se repartirán volantes en sectores aledaños al escogido para atender
- **Redes sociales:** Se comunicará en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram la inauguración del nuevo restaurante móvil y se publicará en medios escritos la inauguración del restaurante. Una estrategia a utilizar es la de mostrar en redes sociales, los menús disponibles, con imágenes apetitosas, de forma que atraigan clientes.
- **Otros medios publicitarios:** Se buscara participación en programas de TV, donde se haga conocer los beneficios de este tipo de restaurantes con alimentación saludable y móvil.
- Se diseñará una aplicación móvil para teléfonos inteligentes para mostrar los menús disponibles con imágenes apetitosas y noticias sobre eventos futuros, horarios de atención, etc., de forma que los clientes estén en constante contacto con la empresa.

Figura 46. Infografía *Food Trucks*



Elaboración: Diseño Gráfico, María Cristina Román, 2015

7.7 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

El SAMS llegará a consumidor directamente debido a la movilidad del camión. Con anticipación, se preparan las rutas, las cuales serán comunicadas a través de las redes sociales, para mantener atentos a los clientes dentro de las zonas cercanas a la Fco. De Orellana. Se dará prioridad a los sectores donde haya mayor afluencia de personas, o eventos especiales.

8. DISEÑO ORGANIZACIONAL

8.1 MISIÓN

Ofrecer alimentos de calidad, con estándares de higiene, sanos y variados, utilizando los mejores ingredientes aptos para todo tipo de personas según sus problemas de salud, y así preservar la salud de los ciudadanos, estando presente en los sitios de mayor afluencia para que el cliente no tenga que movilizarse largas distancias.

8.2 VISIÓN

Ser reconocidos por iniciar el cambio en los hábitos de alimentación de los ciudadanos, convirtiéndonos en cadenas de restaurantes móviles de comida saludable, de calidad y fresca, atendiendo las necesidades del consumidor.

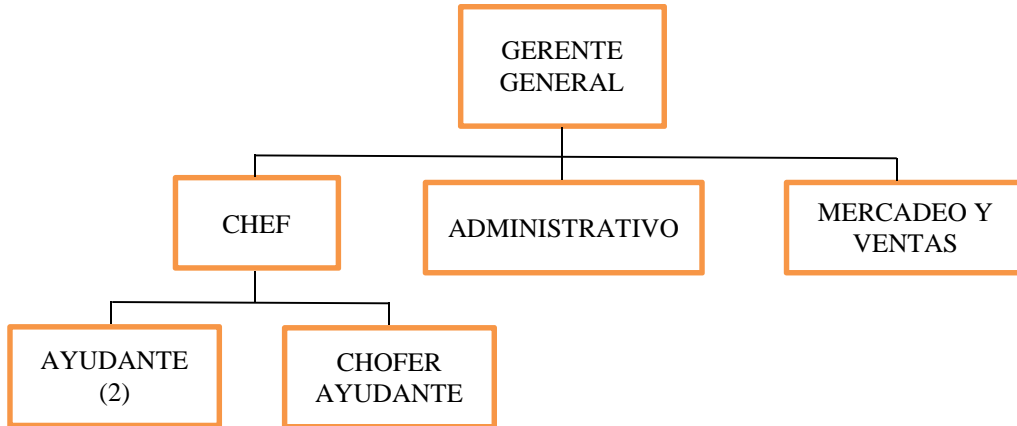
8.3 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores organizacionales establecidos para la empresa de acuerdo a la misión y visión son los siguientes:

- Actitud de servicio, de cara al cliente final, ofreciendo siempre la mejor atención y calidad.
- Disciplina, que debe ser desarrollada para cada tarea realizada, establecida en políticas claras dentro de la empresa.
- Conciencia social y ambiental, que debe reflejarse en cada parte de la cadena de valor.
- Innovación, dando como resultado nuevas formas de llegar al mercado objetivo y potenciando el producto final.

8.4 ORGANIGRAMA GENERAL DEL NEGOCIO

Figura 47. Organigrama



Fuente: Autores, 2015

8.5 ASPECTOS LEGALES

Los aspectos legales a considerarse para poder constituir ¡A tu Salud! Comida Móvil conllevan lo siguiente:

- Registro de RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Registro en línea en la súper de compañías (<http://www.supercias.gob.ec>) para realizar la reserva de denominación.
- Obtención del permiso de funcionamiento municipal para quioscos y carretillas (Particulares)
- Obtención del servicio técnico de prevención de incendios
- Obtención del permiso para estacionar otorgado por el ATM (Camión de 3.5 toneladas)
- Permiso de traslado de alimentos y funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud

Se adjuntan algunos de los permisos solicitados por las entidades antes descritas en Anexos.

9. ANÁLISIS FINANCIERO

El objetivo del análisis financiero será la de evaluar la factibilidad del proyecto, para lo cual se cuantificarán las inversiones a realizar previo a la puesta en marcha del restaurante móvil, necesidad de capital de trabajo, así como proyección de ingresos, costos y gastos. De igual forma se realizará un análisis de sensibilidad para determinar los posibles impactos en el flujo por eventos que afecten las proyecciones del proyecto.

9.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Para la implementación de los SAMS, se requiere invertir en activos fijos, incurrir en gastos preoperativos así como la necesidad de un fondo para capital de trabajo correspondiente a un mes de actividad que incluya adquisición de materia prima, gastos de nómina y gastos operativos. A continuación el detalle de los montos requeridos:

Tabla 61. Inversión Inicial

Inversión Activos Fijos	
Camión 3.5 Toneladas	\$ 30.000
Furgón	\$ 6.000
Cocina Industrial	\$ 6.000
Generador y panel solar	\$ 12.000
Máquina registradora	\$ 500
Cámaras Seguridad	\$ 300
Sistema de audio	\$ 100
Refrigeradora	\$ 800
Congelador	\$ 800
Anaqueles	\$ 500
Utensilios de cocina	\$ 5.500
Microonda	\$ 250
Total Inversión en Activos Fijos	\$ 62.750
Gastos preoperativos	
Gastos legales	\$ 3.000
Deposito en garantía	\$ 1.400
Total Gastos preoperativos	\$ 4.400
Capital de Trabajo	\$ 52.903
TOTAL \$ 120.053	

Elaboración: Autores, 2015

9.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL

Para cubrir la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del restaurante móvil, el 40% será aportada por los dos accionistas, equivalente a \$46.451 distribuidos en partes iguales entre los mismos, y la diferencia se lo realizará vía financiamiento con instituciones financieras, quedando la siguiente estructura de capital:

Tabla 62. Estructura de Capital

Financiamiento		
Capital Propio	40%	\$ 46.451
Financiamiento	60%	\$ 72.032
		\$ 120.053

Elaboración: Autores, 2015

9.3 FINANCIAMIENTO

Para la adquisición del préstamo para la puesta en marcha del restaurante móvil, se consideró la tasa nominal referencial de créditos productivos para PYMES reflejada en el Banco Central del Ecuador, con corte Julio 2015. El plazo para el crédito será de 5 años, equivalente al horizonte de tiempo del proyecto, con lo cual se estima dividendos de \$1.500 pagaderos de forma mensual.

Tabla 63. Parámetros de Financiamiento

Préstamo Financiero	\$ 72.032
Plazo (meses)	60,00
Tasa Nominal %	10,57%
Cuota Mensual	\$ 1.551
Cuota Anual	\$ 18.610

Elaboración: Autores, 2015

9.4 CALCULO DE LA DEMANDA

Para el cálculo de la demanda potencial, se parte de la población económicamente activa de Guayaquil de 1.075.000 habitantes, de este grupo se desglosa aquellos ubicados en la parroquia tarquí (parroquia a la que pertenece e sector donde estará ubicado el restaurante móvil), y de este grupo aquellos con intención de compra (74% según encuesta) obteniendo una demanda potencial de 355.577 clientes:

Tabla 64. Cálculo de la Demanda

Cálculo Demanda Potencial	
Población económicamente activa (PEA) en Guayaquil	1.075.000
% Pob. Tarqui / Pob. Guayaquil	44,70%
Población económicamente activa (PEA) en Guayaquil - Parroquia Tarqui	480.510
Con Intención de compra según encuesta	74%
Demanda Potencial Anual	355.577
Demanda Potencial Diario	1.482

Elaboración: Autores, 2015

9.5 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS

Para determinar la proyección de ingresos, se partió de la demanda calculada anteriormente, ahora definiendo la participación que tendrán los productos en la venta, y la cantidad de platos que se espera cubrir durante los 5 años.

Tabla 65. Demanda Insatisfecha

Cálculo Demanda Atendida						
<u>Demanda cubierta</u>		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad platos diario		420	441	463	486	511
Cantidad platos anual		100.800	105.840	111.132	116.689	122.523
Almuerzos/Cenas	50%	50.400	52.920	55.566	58.344	61.262
Alimentos Ligeros	25%	25.200	26.460	27.783	29.172	30.631
Snacks	1%	1.008	1.058	1.111	1.167	1.225
Bebidas	24%	24.192	25.402	26.672	28.005	29.406

Elaboración: Autores, 2015

Para la valorización de la venta en unidades se tomaron en cuenta los siguientes precios de venta al público como inicio, los cuales irán incrementándose en los siguientes años, de acuerdo a la inflación:

Tabla 66. Precios de Venta al Público

Producto	Precio
Almuerzos/Cenas	\$ 4,00
Alimentos Ligeros	\$ 3,00
Snacks	\$ 2,50
Bebidas	\$ 2,00

Elaboración: Autores, 2015

Tabla 67. Proyección de Venta en Dólares

Venta en Dólares	Venta Dólares					Mix Ventas Dólares				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Almuerzos/Cenas	180.000	196.560	214.644	234.391	255.955	61%	61%	61%	61%	61%
Alimentos Ligeros	67.500	73.710	80.491	87.897	95.983	23%	23%	23%	23%	23%
Snacks	2.250	2.457	2.683	2.930	3.199	1%	1%	1%	1%	1%
Bebidas	43.200	47.174	51.514	56.254	61.429	15%	15%	15%	15%	15%
	292.950	319.901	349.332	381.471	416.566	100%	100%	100%	100%	100%

Elaboración: Autores, 2015

De acuerdo a las diferentes recetas planificadas para el proyecto, en promedio las contribuciones que estos platos aportan serían los especificados en la tabla adjunta, así como su peso porcentual.

Tabla 68. Proyección de Contribución Marginal en Dólares

Contribución Marginal	Contribución Marginal Dólares					Mix Contribución Marginal				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Almuerzos/Cenas	90.000	98.280	107.322	117.195	127.977	61%	61%	61%	60%	60%
Alimentos Ligeros	37.125	40.541	44.270	48.343	52.791	25%	25%	25%	25%	25%
Snacks	244	351	472	608	761	0%	0%	0%	0%	0%
Bebidas	19.008	21.773	24.843	28.249	32.024	13%	14%	14%	15%	15%
	146.377	160.944	176.906	194.395	213.553	100%	100%	100%	100%	100%

Elaboración: Autores, 2015

Luego de que se han proyectado los ingresos, se estiman los costos fijos en que se incurrirá, de acuerdo a las siguientes tablas, tomando en cuenta que para el año 3 se contrataría una persona adicional como ayudante de cocina, debido al incremento del volumen de preparación de platos.

Tabla 69. Gastos de Nómina

Gastos Personal	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Costo Nomina	\$ 51.720	\$ 52.754	\$ 58.242	\$ 59.406	\$ 60.595
Gerente	\$ 12.000	\$ 12.240	\$ 12.485	\$ 12.734	\$ 12.989
Chef	\$ 9.600	\$ 9.792	\$ 9.988	\$ 10.188	\$ 10.391
Ayudante de cocina	\$ 8.520	\$ 8.690	\$ 13.296	\$ 13.562	\$ 13.833
Chofer/Ayudante	\$ 5.400	\$ 5.508	\$ 5.618	\$ 5.731	\$ 5.845
Venta/Mercadeo	\$ 9.600	\$ 9.792	\$ 9.988	\$ 10.188	\$ 10.391
Administrativo	\$ 6.600	\$ 6.732	\$ 6.867	\$ 7.004	\$ 7.144
Décimo Tercero	\$ 4.310	\$ 4.396	\$ 4.853	\$ 4.951	\$ 5.050
Décimo Cuarto	\$ 2.478	\$ 2.577	\$ 2.680	\$ 2.787	\$ 2.899
Vacaciones	\$ 2.155	\$ 2.198	\$ 2.427	\$ 2.475	\$ 2.525
Aportación Patronal	\$ 6.387	\$ 6.515	\$ 7.193	\$ 7.337	\$ 7.483
Fondos Reserva	\$ 4.308	\$ 4.394	\$ 4.852	\$ 4.949	\$ 5.048
	\$ 71.359	\$ 72.835	\$ 80.246	\$ 81.905	\$ 83.599

Elaboración: Autores, 2015

Tabla 70. Otros Gastos Fijos

Otros Gastos	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Mantenimientos	\$ 3.600	\$ 3.744	\$ 3.894	\$ 4.050	\$ 4.211
Alquiler oficina/bodega	\$ 8.400	\$ 8.820	\$ 9.261	\$ 9.724	\$ 10.210
Combustible	\$ 2.304	\$ 2.419	\$ 2.540	\$ 2.667	\$ 2.801
Gastos de limpieza trimestral	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Gastos vehículo	\$ 1.500	\$ 1.560	\$ 1.622	\$ 1.687	\$ 1.755
Honorarios por asesoría nutricionista	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Servicios Básicos	\$ 4.920	\$ 5.117	\$ 5.321	\$ 5.534	\$ 5.756
Sistema prevención incendio	\$ 1.000				
Caja fuerte	\$ 100				
Extintor/Control plagas	\$ 100				
Tanque agua 50 Gl	\$ 50				
Luminarias	\$ 50				
Toldos enrollados	\$ 300				
Publicidad	\$ 3.000	\$ 3.120	\$ 3.245	\$ 3.375	\$ 3.510
	\$ 30.324	\$ 29.780	\$ 30.884	\$ 32.037	\$ 33.242

Elaboración: Autores, 2015

Para la consolidación de la información en el estado de resultados, se considera que para el primer año, durante los 3 primeros meses prácticamente no se generarían ventas por ser una etapa promocional, de atracción de clientes, degustaciones, investigación y desarrollo.

Tabla 71. Estado de Resultados Proyectado

Estado de Resultado					
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas Netas	\$ 219.713	\$ 319.901	\$ 349.332	\$ 381.471	\$ 416.566
Costo variable	\$ (109.930)	\$ (158.957)	\$ (172.426)	\$ (187.076)	\$ (203.013)
Contribución Marginal	\$ 109.783	\$ 160.944	\$ 176.906	\$ 194.395	\$ 213.553
Sueldos	\$ (51.720)	\$ (52.754)	\$ (58.242)	\$ (59.406)	\$ (60.595)
Beneficios Sociales	\$ (19.639)	\$ (20.081)	\$ (22.005)	\$ (22.498)	\$ (23.004)
Depreciación	\$ (12.550)	\$ (12.550)	\$ (12.550)	\$ (12.550)	\$ (12.550)
Amortización	\$ (600)	\$ (600)	\$ (600)	\$ (600)	\$ (600)
Otros	\$ (30.324)	\$ (29.780)	\$ (30.884)	\$ (32.037)	\$ (33.242)
Utilidad Operativa	\$ (5.050)	\$ 45.179	\$ 52.626	\$ 67.303	\$ 83.562
Intereses	\$ (7.067)	\$ (5.785)	\$ (4.362)	\$ (2.780)	\$ (1.023)
Utilidad A. I. I.	\$ (12.117)	\$ 39.393	\$ 48.264	\$ 64.523	\$ 82.538
Utilidad Trabajadores	\$ -	\$ (5.909)	\$ (7.240)	\$ (9.678)	\$ (12.381)
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ (7.367)	\$ (9.025)	\$ (12.066)	\$ (15.435)
Utilidad Neta	\$ (12.117)	\$ 26.118	\$ 31.999	\$ 42.778	\$ 54.723

Elaboración: Autores, 2015

9.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

Luego de obtenido los valores tanto de gastos fijos como de contribución marginal, es importante conocer el monto mínimo que se requiere vender en dólares y unidades para cubrir los gastos y no obtener ni utilidad ni pérdida.

Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades, se requiere conocer el mix de los platos y su contribución marginal para en base a esto calcular un valor ponderado.

Tabla 72. Contribución Marginal Unitario Ponderado

Punto Equilibrio			
Plato	Contribución Marginal Unitario	Mix Unidades	Contribución Marginal Ponderado
Almuerzos/Cenas	1,79	50%	0,89
Alimentos Ligeros	1,47	25%	0,37
Snacks	0,24	1%	0,00
Bebidas	0,79	24%	0,19
Contribución Marginal Unitario Ponderado			1,45

Elaboración: Autores, 2015

Luego de los cálculos realizados, el punto de equilibrio en dólares y unidades es el siguiente:

Tabla 73. Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio		
Punto Equilibrio en Dólares	Venta Dólares	229.819
Punto Equilibrio en Unidades Anuales	Almuerzos/Cenas	39.539
	Alimentos Ligeros	19.769
	Snacks	791
	Bebidas	18.979
	Venta Platos	79.078
Punto Equilibrio en Unidades Diarios	Almuerzos/Cenas	165
	Alimentos Ligeros	82
	Snacks	3
	Bebidas	79
	Venta Platos	329

Elaboración: Autores, 2015

9.7 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Con el objetivo de definir si el proyecto es financieramente viable o no y tomar la decisión correcta sobre su implementación, se debe evaluar los diferentes flujos futuros que genera el proyecto, descontados a una tasa única para este restaurante móvil. Para calcular el flujo de caja, se parte del estado de resultados, sumando aquellos valores que no representan desembolsos, tales como la depreciación.

Para realizar la evaluación financiera se necesita conocer el Costo Promedio del Capital Ponderado por sus siglas en inglés WACC, cuyas variables son: Estructura de capital (Deuda y Capital), Costo de deuda, Costo del accionista y Tasa impositiva.

Figura 48. Fórmula de Costo de Capital Ponderado

$$WACC = \frac{E}{V} \times R_e + \frac{D}{V} \times R_d \times (1 - T_c)$$

Fuente: Wikipedia, 2015

El costo de la deuda es equivalente a la tasa de interés cobrada por el banco por el crédito productivo para PYMES, mientras que el costo del accionista, debe calcularse ya que depende del riesgo del negocio.

Figura 49. Fórmula de Costo del Accionista

$$E[R] = R_f + \beta * (R_m - R_f) + @$$

Fuente: Wikipedia, 2015

Para utilizar el método CAPM (Capital Asset Pricing Model), se necesita conocer algunas variables:

- Rf: para tasa libre de riesgo, se utiliza los bonos del tesoro de Estados Unidos de 10 años
- Beta (β): índice de riesgo de industrias similares, que de acuerdo a “Damodaran”¹, para Restaurantes el índice es 0.95, considerando cero apalancamiento. Convirtiendo esta cifra al nivel de apalancamiento del proyecto, se convierte en 1.74
- Prima de riesgo: se considera una prima de 9.75%, de acuerdo a Damodaran para Ecuador.
- Riesgo país: a este cálculo se le suma la cifra de riesgo país en donde se esté realizando la inversión.

¹ Betas by Sector: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#discrete

Tabla 74. Variables Método CAPM

Variable	Descripción	Valor
Rf	Tasa Libre de Riesgo	2,32%
β'	Beta desapalancada	0.95
β	Beta apalancada	1,74
@	Riesgo País Ecu	13,30%
Rm - Rf	Prima de riesgo	9,75%

Elaboración: Autores, 2015

Con estas variables se calcula el costo del accionista, que resulta en 32.62%, y posteriormente se determina el Costo de Capital Promedio Ponderado, resultando en 17.25%.

Tabla 75. Resultado de Costo Capital Promedio Ponderado

Estructura Capital		Proporción Financiamiento	Costo Deuda	Costo Promedio Ponderado
Deuda a largo Plazo	\$ 72.031,85	60,00%	10,57%	4,21%
Capital propio	\$ 48.021,23	40,00%	32,62%	13,05%
	\$ 116.127,02			
			WACC=	17,25%

Elaboración: Autores, 2015

9.8 TIR Y VAN

Para la evaluación de factibilidad del proyecto se utilizan 2 índices: VAN y TIR. Se analizan dos tipos de flujos de cajas, el del accionista y el del proyecto. Para ambos casos se considera perpetuidad, es decir que luego del año 5, se considera que el negocio seguirá obteniendo ingresos en el futuro considerando un crecimiento del 2%.

- Flujo de Caja del Proyecto: considera el flujo de caja disponible para cubrir deudas con terceros y accionista. Es decir es el flujo que considera que no hay financiamiento. Para la evaluación del VAN, se considera el costo de capital promedio ponderado, el cual ya considera el costo de la deuda y el nivel de apalancamiento.

Tabla 76. Flujo de Caja del Proyecto

Flujo Caja Libre Empresa (Sin Financiamiento)							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Inversión	(62.750)						
Gastos preoperativos	(4.400)						
Capital de Trabajo	(52.903)						
Ingresos		219.713	319.901	349.332	381.471	416.566	
Egresos		(231.829)	(293.784)	(317.333)	(338.692)	(361.843)	
Utilidad		(12.117)	26.118	31.999	42.778	54.723	
(+) Depreciaciones		13.150	13.150	13.150	13.150	13.150	
(+) Intereses*(1-t)		4.685	3.836	2.892	1.843	678	
Flujo Caja Libre Empresa	(120.053)	5.719	43.103	48.041	57.772	68.551	449.410

WACC	17,25%
VAN	\$ 180.407
TIR	42,8%
Tiempo Recuperación	3 años 5 meses

Elaboración: Autores, 2015

- Flujo de Caja del Accionista: considera el flujo de caja disponible para los accionistas. Es decir ya está considerando el pago de la deuda. Para la evaluación del VAN, se considera solamente el costo del accionista calculado mediante el método CAPM, ya que dentro del flujo se ha considerado el pago de la deuda, tanto capital como intereses.

Tabla 77. Flujo de Caja del Accionista

Flujo Caja Libre Accionista (Con Financiamiento)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Inversión	(62.750)						
Gastos preoperativos	(4.400)						
Capital de Trabajo	(52.903)						
Ingresos		219.713	319.901	349.332	381.471	416.566	
Egresos		(231.829)	(293.784)	(317.333)	(338.692)	(361.843)	
Utilidad		(12.117)	26.118	31.999	42.778	54.723	
(+) Depreciaciones		13.150	13.150	13.150	13.150	13.150	
(+) Prestamos	72.032						
(-) Pagos		(11.543)	(12.824)	(14.248)	(15.830)	(17.587)	
Flujo Caja Libre Accionista	(48.021)	(10.510)	26.443	30.901	40.099	50.286	164.228

Costo Accionista	32,6%
VAN	\$ 27.742
TIR	46,3%
Tiempo Recuperación	3 años 1 mes

Elaboración: Autores, 2015

El obtener un resultado de VAN (Valor Actual Neto) positivo, nos indica que los flujos futuros del proyecto al traerlos a valor presentes son mayores que la inversión, lo que determina que es un proyecto viable. De igual manera, la TIR (Tasa Interna de Retorno) muestra un porcentaje mayor que el costo de capital ponderado, indicando que el retorno del proyecto está por encima del costo con bancos y accionistas. Finalmente el tiempo de recuperación de la inversión es de 3 años aproximadamente, lo que se considera aceptable.

Tabla 78. Van y TIR

	Flujo del Proyecto	Flujo del Accionista
WACC/Costo Accionista	17,3%	32,6%
VAN	\$ 180.407	\$ 27.742
TIR	42,8%	46,3%
Tiempo Recuperación	3 años 5 meses	3 años 1 mes

Elaboración: Autores, 2015

9.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad consiste en evaluar cómo impactaría en el flujo de caja variaciones en los parámetros establecidos para la proyección inicial, como por ejemplo, el hecho de que los precios sean menores a los proyectados, o los costos sean mayores. A continuación se muestra resumen:

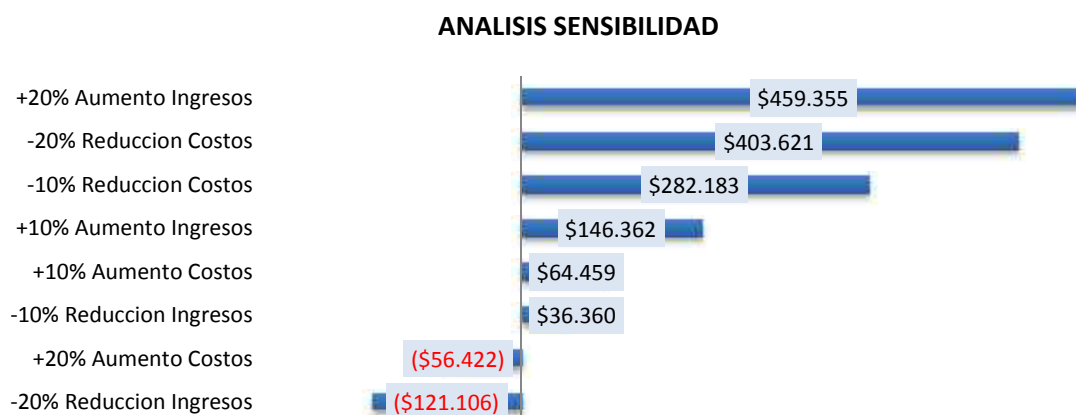
Tabla 79. Resultados de Sensibilidad

	VAN	TIR	Tiempo Recuperación	Comentario
+20% Aumento Ingresos	\$ 459.355	73%	2 año 1 mes	Si es factible
-20% Reducción Costos	\$ 403.621	68%	2 años 1 mes	Si es factible
-10% Reducción Costos	\$ 282.183	54%	2 años 7 meses	Si es factible
+10% Aumento Ingresos	\$ 146.362	38%	3 años 4 meses	Si es factible
+10% Aumento Costos	\$ 64.459	27%	3 años 11 meses	Si es factible
-10% Reducción Ingresos	\$ 36.360	23%	4 años 2 meses	Si es factible
+20% Aumento Costos	(\$ 56.422)	7%	> 5 años	No es factible
-20% Reducción Ingresos	(\$ 121.106)	-9%	> 5 años	No es factible

Elaboración: Autores, 2015

A continuación se adjunta un gráfico donde se observa el efecto en el VAN con los diferentes escenarios:

Figura 50. Gráfico de Sensibilidad



Elaboración: Autores, 2015

Luego de los análisis realizados, se concluye que el proyecto es viable puesto que los indicadores son positivos para el proyecto al tener VAN positivo y una TIR mayor que el costo de capital ponderado, indicándonos que los flujos futuros compensarán la inversión

realizada en el presente. Además, en el análisis de sensibilidad se puede observar que los flujos proyectados pueden soportar una variación en ingresos y costos de hasta 10%, haciendo que el proyecto siga siendo factible.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, L. E. (2009). *La Sociedad del Consumo*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Cabrera, M. D. (2007). *Repercusiones de la comida rápida en la sociedad*.
- Cynthia L. Ogden, PhD; Margaret D. Carroll, MSPH; Brian K. Kit, MD, MPH; Katherine M. Flegal, PhD. (2014). *Prevalence of Childhood and Adult Obesity*.
- Eva Castells Bescos, Antonio Bosca Crespo, Carlota García Arias, & Miguel Angel Sanchez Chaparro. (s.f.). *Hipertensión Arterial*. Málaga.
- Fernández, P., Pablo Fernández, Javier Aguirreamalloa, & Luis Corres. (2011). *US Market Risk Premium used in 2011 by Professors, Analysts and*.
- García Laguna, D., García Salamanca, G., Tapiero Paipa Yeinny Tatiana, & Ramos C Diana Marcela. (2012). Determinantes de los estilos de vida y su implicación en la salud de jóvenes. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*.
- Guerra, M. C. (31 de Marzo de 2015). *Publicidad: ¿Gasto o Inversión?* Obtenido de Falconi Puig: <http://www.falconipuig.com/cyberlex/tag/gastosdeduciblesdepromocionypublicidadenelecuador/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. (Enero de 2015). *CANASTA FAMILIAR BÁSICA Y CANASTA FAMILIAR VITAL*. Obtenido de ECUADOR EN CIFRAS: www.ecuadorencifras.gob.ec
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de INEC: www.ecuadorencifras.gob.ec
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). Hipertensión Arterial. *Análisis Revista Coyuntural*, 8-10.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2014). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de INEC: www.ecuadorencifras.gob.ec
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Obtenido de INEC: www.ecuadorencifras.gob.ec
- Jhon Usiña, & Soledad Carrera. (2013). *Anuario de Estadísticas Vitales: Nacimientos y Defunciones 2013*. Obtenido de INEC: www.ecuadorencifras.gob.ec
- Kulkarni, K. (2004). *Food, Culture, and Diabetes in the United States*.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f.). *Política Industrial del Ecuador 2008-2012*.
- Miranda, V. (s.f.). Cada vez hay más obesos y diabéticos en el Ecuador. *El Ciudadano*.
- Myrick, R. (2012). *Running a Food Truck*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- National League of Cities. (s.f.). *Food on Wheels: Mobile Vending Goes Mainstream*.
- Optimedia, Z. (21 de Enero de 2015). Solo será deducible un 4% de la publicidad. *Insights Magazine*.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (Octubre de 2011). *Iniciativa de Industria verde para el desarrollo industrial sostenible*.
- Pérez, J. P. (16 de Julio de 2013). Ecuador aplicará plan ambiental hasta 2017. *El Universo*.
- Plataforma de Responsabilidad Social Ecuador. (s.f.). *Sistematización del Proyecto de Fortalecimiento de la Plataforma de Responsabilidad Social*.
- Roberto De Vogli, Anne Kouvonen & David Gimeno. (2008). *The influence of market deregulation on fast food consumption and body mass index: a cross-national time series analysis*.

Viveros, D. (28 de Junio de 2013). La producción industrial de Ecuador creció 7.52%.
Diario Expreso, pág. 6.

11. ANEXOS

Anexo 1. DISEÑO DE LA ENCUESTA

Estilo de vida y características de la alimentación diaria

Guion del Entrevistador:

Buen día estimado/a, le saluda [Nombre del Entrevistador]; nos encontramos realizando una encuesta que busca medir el estilo de vida, características de la alimentación diaria y el grado de aceptación de una propuesta de restaurante móvil de comida saludable. Su opinión es muy importante para nosotros, por eso permítanos 7 minutos de su valioso tiempo para que conteste las preguntas que le haré a continuación:

1. Género:

- Masculino
 Femenino

2. Sector donde actualmente vive:

Otro

3. Rango de Edad:

- 18 – 26 años
 27 – 35 años
 36 – 44 años
 45 – 53 años
 54 - 60 años
 Más de 61 años

4. Estado Civil del Encuestado

5. Nivel de Estudios alcanzado

- Primaria
 Secundaria
 Superior
 Maestría
 Doctorado

6. Sector donde actualmente trabaja:

5. Las Américas

7. ¿Cuál es el nivel de su ingreso mensual promedio?

8. ¿Cómo es su horario de trabajo?

- Medio tiempo
- Tiempo completo

9. ¿De cuánto tiempo dispone para almorzar?

- Menos de 1 hora
- Más de 1 hora
- Exactamente 1 hora

10. Seleccione de acuerdo al nivel de importancia en lo que se fija Ud. a la hora de comprar su almuerzo: (favor llenar todas las filas de esta pregunta)

	Demasiado importante	Muy importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Nivel de sal en la preparación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de azúcar en la preparación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de grasa en la preparación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de la comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Diariamente, ¿Cuánto gasta en promedio por almuerzo (que incluye sopa, segundo, jugo y postre)?

- Menos de \$2.49
- Entre \$2.50 - \$2.99
- Entre \$3.00 - \$3.50
- Entre \$3.51 - \$4.00
- Entre \$4.01 - \$5.00
- Más de \$5.00

12. ¿Qué establecimientos suele visitar para desayunar o almorzar a la semana y con qué frecuencia? (favor llenar todas las filas de esta pregunta)

	Nunca	1 vez a la semana	2 a 3 veces a la semana	Todos los días
Lugares de almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cafeterías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurantes de comida rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurante de comida temática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supermercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llevo comida al trabajo / como en casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Ud. presenta alguna de las siguientes enfermedades? (Puede escoger más de una opción)

- Problemas cardiacos

- Diabetes
- Celiaquía (enfermedad relacionada con la intolerancia al gluten)
- Hipertensión arterial
- Ninguno de los anteriores

14. ¿Cuántas veces come al día?

- 1 vez
- 2 a 3 veces
- 4 a 5 veces
- más de 5 veces

15. ¿Cuál es el nivel de importancia que considera usted sobre cuidar su alimentación?

- Importante
- Poco Importante
- Nada Importante

16. ¿Cuáles de las siguientes enfermedades considera Ud. son producidas por la mala alimentación? (Puede escoger más de una opción)

- Diabetes
- Hipertensión
- Enfermedades cardíacas
- Ninguno de los anteriores
- No conoce del tema

17. ¿Con qué frecuencia suele comer los siguientes alimentos durante la semana? (favor llenar todas las filas de esta pregunta)

	Nunca	1 vez	2 a 3 veces	4 a 5 veces	Todos los días
Frutas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verduras cocinadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verduras crudas o ralladas en ensaladas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentos guisados o cocinados lentamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentos a la plancha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentos asados a la parrilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentos bajos en sal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentos bajos en azúcar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentos horneados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentos Fritos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. ¿Ud. le añade algún aderezo a la comida? (Puede escoger más de una opción)

- Sal

- Azúcar
- Mayonesa
- Aceite
- Salsa de Soya
- Ninguna de las anteriores



19. ¿Considera que los alimentos que observa en la foto anterior se ven atractivos a la vista?

- Muy atractivo
- Atractivo
- Poco atractivo
- Nada atractivo
- Sugerencias para que sea atractivo

20. ¿Compraría Ud. alguno de los alimentos que ve Ud. en la foto anterior?

- Definitivamente sí lo haría
- Tal vez
- Lo haría una sola vez
- No lo haría

21. Si su respuesta fue afirmativa a la pregunta anterior, ¿Con qué regularidad compraría los alimentos?

- 1 vez a la semana
- De 2 a 3 veces a la semana
- De 4 a 5 veces a la semana
- Más de 5 veces a la semana

22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alguno de estos alimentos?

- \$4.00 - \$4.50

- \$4.51 - \$5.00
- \$5.01 - \$5.50
- \$5.50 - \$6.00
- Más de \$6.00

23. De la siguiente lista de atributos, escoja el nivel de importancia que consideraría para comprar alimentos mostrados en la foto anterior:(favor llenar todas las filas de esta pregunta)

	Muy importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Cantidad de porciones en el almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control en la cantidad de sal en la preparación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control en la cantidad de azúcar en la preparación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control en la cantidad de grasa en la preparación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de opciones de almuerzos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena sazón de los alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación final del almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaque atractivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aseo del lugar donde se vende el producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega rápida del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos disponibles en stock al momento de la compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Li^gto




Anexo 2. COTIZACIÓN MATERIALES DE COCINA



**Distribuidor
Autorizado**
Cda. Vernaza Norte, Mz 10
Solar 10
Guayaquil-Ecuador

Cliente: Patricia Román

Fecha: Noviembre 1 de 2014

	Detalle	Cant.	P. Unitario	P. Total
	Sistema de cocción básico 6 pzs.	1	\$ 1.744,13	\$ 1.744,13
	Sistema de cocción clásico 8 pzs.	1	\$ 2.401,40	\$ 2.401,40
	Sistema de cocción gourmet 10 pzs.	1	\$ 3.100,76	\$ 3.100,76
Son: Ocho mil ciento quince 84/100 dólares			Subtotal	\$ 7.246,29
			IVA 12%	\$ 869,55
			Total	\$ 8.115,84

Cotización valida durante 15 días

FORMAS DE PAGO:

CHEQUE A NOMBRE DE HOGABLES CIA. LDA.



TARJETA DE CRÉDITO

CONTADO

Cordialmente,

FRED TORAL ABAD

DIRECTOR COMERCIAL

CEL: 0989935295

ftoral73@gmail.com

HOGARES SALUDABLES



**Distribuidor
Autorizado**
Cda. Vernaza Norte, Mz 10
Solar 10 / Gye. - Ec.

Cliente: Patricia Román

Fecha: Noviembre 1 de 2014

COTIZACIÓN

	Detalle	Cant.	P. Unitario	P. Total
	Juego de cuchillos gourmet 4 pzs.	1	\$ 672,82	\$ 672,82
	Juego de cuchillos chef 3 pzs.	1	\$ 614,63	\$ 614,63
	Juego de cuchillos trinchador 3 pzs.	1	\$ 563,72	\$ 563,72
	Tijeras	1	\$ 130,93	\$ 130,93
	Bloque para cuchillos	1	\$ 192,76	\$ 192,76
Son: Dos mil cuatrocientos treinta y cinco 85/100 dólares			Subtotal	\$ 2.174,87
			IVA 12%	\$ 260,98
			Total	\$ 2.435,85

Cotización valida durante 15 días

FORMAS DE PAGO:

CHEQUE A NOMBRE DE HOGABLES CIA. LDA.



TARJETA DE CRÉDITO



CONTADO

Cordialmente,

**FRED TORAL ABAD
DIRECTOR COMERCIAL**

CEL: 0989935295
ftoral73@gmail.com
 HOGARES SALUDABLES



**Distribuidor
 Autorizado**
 Cdla. Vernaza Norte, Mz 10
 Solar 10
 Guayaquil-Ecuador

Cliente: Patricia Román

Fecha: Noviembre 1 de 2014

	Detalle	Cant.	P. Unitario	P. Total
	Extractor de Jugos profesional de acero	1	\$ 1.723,90	\$ 1.723,90
	Extractor de Jugos	1	\$ 1.188,29	\$ 1.188,29
Son: Tres mil doscientos sesenta y uno 65/100 dólares.		Subtotal		\$ 2.912,19
		IVA 12%		\$ 349,46
		Total		\$ 3.261,65

Cotización valida durante 15 días

FORMAS DE PAGO:

CHEQUE A NOMBRE DE HOGABLES CIA. LDA.

TARJETA DE CRÉDITO

CONTADO



Cordialmente,




FRED TORAL ABAD
DIRECTOR COMERCIAL
 CEL: 0989935295
ftoral73@gmail.com
 HOGARES SALUDABLES



**Distribuidor
Autorizado**
Cda. Vernaza Norte,
Mz 10 Solar 10
Guayaquil-Ecuador

Cliente: Patricia Román

Fecha: Noviembre 1 de 2014

	Detalle	Cant.	P. Unitario	P. Total
	Set de Ultravac # 1 cuadrado	1	\$ 300,88	\$ 300,88
	Set de Ultravac # 2 cuadrado	1	\$ 300,88	\$ 300,88
	Set de Ultravac # 3 rectangular	1	\$ 300,88	\$ 300,88
Son: Un mil diez 94/100 dólares.			Subtotal	\$ 902,63
			IVA 12%	\$ 108,32
			Total	\$ 1.010,94

Cotización valida durante 15 días

FORMAS DE PAGO:

CHEQUE A NOMBRE DE HOGARES C.A.S. S.A.S. 

TARJETA DE CRÉDITO

CONTADO



Cordialmente,

FRED TORAL ABAD
DIRECTOR COMERCIAL
CEL: 0989935295
ftoral73@gmail.com
HOGARES SALUDABLES

Anexo 3. COTIZACIÓN DE CAMION

INVERESA
SU CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ

IMPORTADORA DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS S.A.
PLAN DE FINANCIAMIENTO 000016649

Matriz Guayaquil: Av. Fco. de Orellana y José Santiago C. Solar 1 Calle 13 P.O.B. 2352711 * Fax 2393247
Sucursal Machala: Vía Pasaje Km 1.5 Av. 25 de Junio P.O.B. 1993294 Fax (593-7) 2993906
Sucursal Juan Tarca Manabí: Km 3 Pasaje 32 Junto a la Coca Cola * P.O.B. 1993427 Fax (593-4) 2993927
Sucursal Quito: Coop. Vivería 9 de Junio Portales Alto, Av. Eloy Alfaro 71 y Escalpas

<small>CLIENTE</small>	Patricia Roman	<small>FECHA:</small>	pat-alex-roman@ yahoo.com
<small>DIRECCION</small>		<small>TELF.:</small>	0989274777
<small>MARCA</small>	YUEJIN	<small>CIUDAD:</small>	Guayaquil
<small>MODELO</small>	C1 3.5TON		
<small>PRECIO</small>	\$ 22.300		
<small>CENTRADA 25%</small>	5575.00		
<small>SALDO:</small>	matricula Gratis (normal, local)		
<small>VISEGURO</small>	Seguro y dispositivo de Pastres		
<small>VIADICIONALES</small>	X al tiempo de la deuda		
<small>FORMA DE PAGO</small>			
24 CUOTAS	\$ 985.07		
48 CUOTAS	\$ 601.92		
60 CUOTAS	\$ 523.17		

ESTOS PRECIOS ESTÁN SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO. ATENDIDO POR **Gianny Carpio**
0998659374



Star Motors

Av Granados 14-70
Quito - Pichincha

CAMIONES SEMIPESADOS - ATEGO 1725-42



■ El Atego 1725 es un camión que en cortas, medianas y largas distancias logra conjugar eficiencia, performance y rentabilidad. Su motor electrónico desarrolla 245 cv a 2.200 rpm y cumple además con las normas de emisión gaseosas Euro III.

■ Presenta una capacidad de Peso Bruto Vehicular (PBV) es de 17.1 t y una capacidad máxima de tracción (CMT) es de 37 t.

■ El Atego 1725 está pensado para trabajar con semi remolque de tres ejes para furgón frigorífico, combustibles, furgón, plataforma para cargas generales.

■ Y está equipado de serie con sistema de freno motor Top Brake y bloqueo diferencial. La nueva línea Atego brinda mayor versatilidad y rentabilidad, ya que posee un excelente desempeño, bajo costo operativo y todo el confort tradicional de la línea de vehículos comerciales Mercedes-Benz.

Especificaciones Técnicas

Modelo de Motor	MB OM-906 LA, con mando electrónico Euro III
Tipo	6 cilindros verticales en línea, turbocooler
Potencia Máxima	180 kW a 2200 rpm
Par Motor Máximo	900 N.m de 1200 a 1600 rpm
Cilindrada Total	6374 cm ³
Embrague	Diámetro 395 mm, monodisco seco servo-asistido
Llantas	7.50 x 22.5
Neumáticos	275 / 80 R 22.5
Tanque de Combustible	300 litros, plástico con llave
Velocidad Máxima	113 km/h
Peso Bruto Total	16000 kg
Carga Máxima	10850 kg

Anexo 4. MODELO DE ESTRUCTURA DE COCINAS INDUSTRIALES EN RESTAURANTES MÓVILES

Mobile Kitchens

Custom's mobile kitchens are "BUILT TO ORDER" units ranging from 12' to 26' in length. Our kitchens are available as fully motorized units, built to last using time proven building methods to ensure decades of quality functionality and backed up by our experienced customer service department.

FEATURES

- All Steel Framing
- Stainless Steel Interior
- Stainless Steel Equipment
- Refrigeration & Freezing w/ Remote Exterior Mounted Compressors
- Pressurized Water System
- On board generators
- Roll Out Awnings (Manual or Motorized)
- Air conditioning
- Available As Self-Service Units
- Flat Grill, Char-broilers, Deep Fat Fryers, Microwaves
- 2,4,6 Burner Stove Tops w/ Standard or Convection Ovens
- Fully Customized Options Also Available

CHASSIS

- Gasoline or Diesel Step Van (Freightliner, or Workhorse)
- GM or Ford Cut-away Box Style Vans

GENERATORS

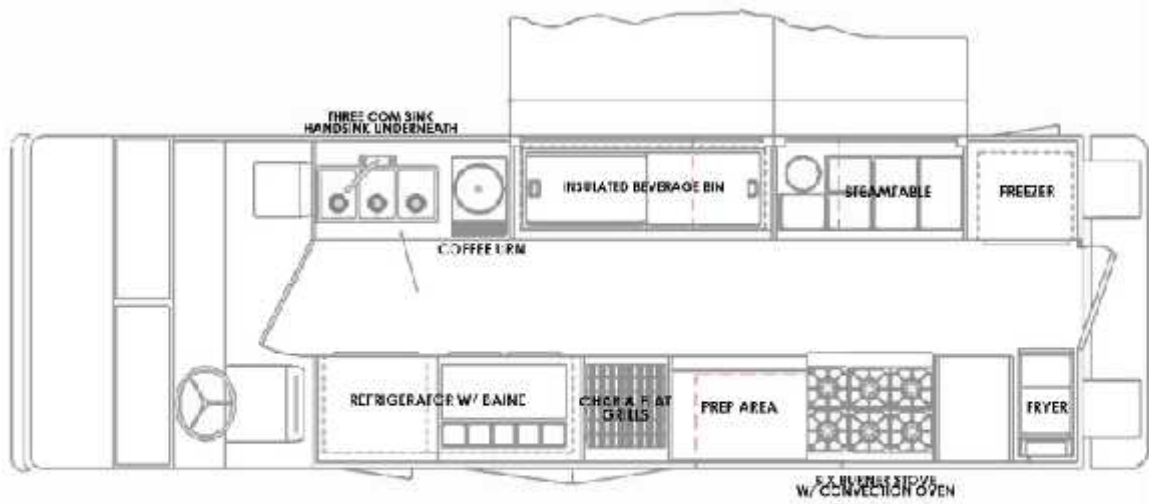
- Gasoline or Diesel (7kw - 33kw)

BODIES

- All Aluminum (Utili-master, Morgan Olsen, Supreme, etc)



Custom reserves the right to change the design and specifications for any improvements without notice. It is the responsibility of the purchaser to research Health, Fire, & Zoning Codes prior to ordering.



CALL US TOLL FREE! 800-257-7855
275 South 2nd Road, PO BOX 635 - Hammaron, N. 08037 USA,
NI 609 561 5900 FAX 609 567 9318

VISIT US ON THE WEB!
WWW.FOODCART.COM

Anexo 5. MODELO DE ESTRUCTURA DE GENERADOR SOLAR

GS-Vm VIGENCIA 01-09-2014 v2 - Página 1 de 4

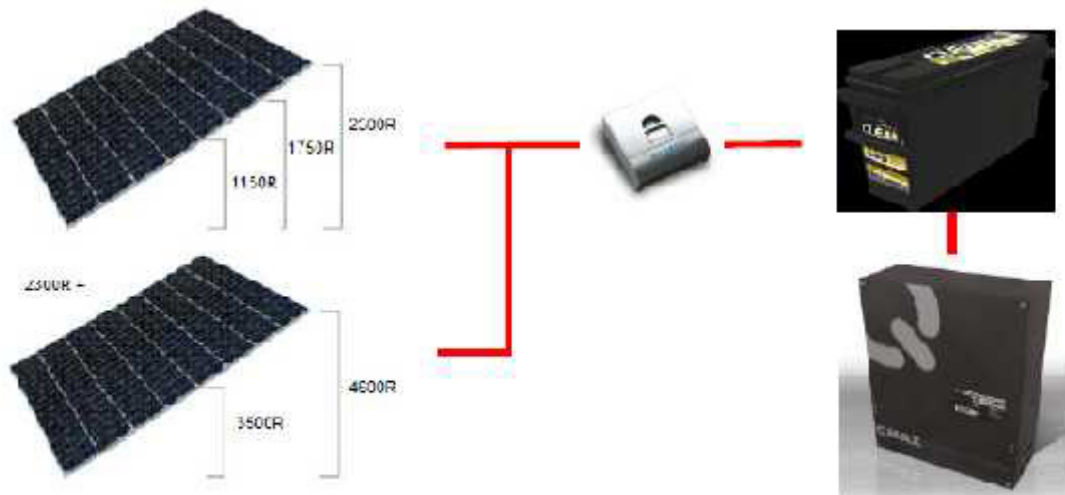
GENERADORES ELÉCTRICOS SOLARTEC®

1150R - 1750R - 2300R - 3500R - 4600R y Accesorios

para Viviendas medianas

Iluminación, Televisión, Radio, Comunicación, Computación, Bomba de Agua, Heladera o Freezer por más de 20 años, sin combustibles, sin ruidos y con bajo mantenimiento

Los Generadores Solartec transforman directamente la radiación solar en energía eléctrica permitiendo abastecer una amplia variedad de consumos. La energía eléctrica de corriente continua producida por los módulos fotovoltaicos, es controlada por un regulador de carga y acumulada en baterías. Para posteriormente ser transformada en corriente alterna (220Vca) por un inversor de DC/AC. El sistema puede funcionar en forma independiente (única fuente de provisión eléctrica) o conformando sistemas híbridos con otras fuentes (como por ejemplo con grupos electrógenos, en cuyo caso se reemplaza el inversor por un inversor-cargador para aprovechar los excedentes de energía durante la operación del grupo.



Generan suficiente energía para abastecer todos estos consumos diariamente*

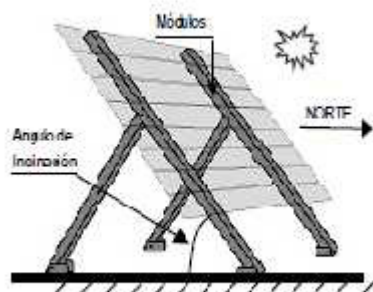
GENERADOR SOLARTEC	1150R	1750R	2300R	3500R	4600R
ILUMINACIÓN	20 horas/día	28 horas/día	28 horas/día	28 horas/día	50 horas/día
TV COLOR LED	4 horas/día	4 horas/día	6 horas/día	4 horas/día	0 horas/día
ANTENA SATELITAL	4 horas/día	4 horas/día	6 horas/día	4 horas/día	8 horas/día
EQUIPO DE AUDIO (radio)	2 horas/día	3 horas/día	6 horas/día	3 horas/día	6 horas/día
COMPUTADORA PORTÁTIL	3 horas/día	3 horas/día	4 horas/día	3 horas/día	6 horas/día
CARGADOR CELULAR	3 horas/día	3 horas/día	3 horas/día	3 horas/día	3 horas/día
LAVARROPA	---	0,5 horas/día	0,5 horas/día	0,5 horas/día	0,5 horas/día
BOMBA SHURFLO 9300	---	2 horas/día	2 horas/día	2 horas/día	3 horas/día
HELADERA o FREEZER	---	---	---	24 horas/día	24 horas/día



Generan suficiente energía para abastecer todos estos consumos diariamente*; los artefactos y electrodomésticos considerados son de alta eficiencia energética (clase A o mayor) y los valores expresados son solo orientativos para la zona D. Para un asesoramiento acorde a sus necesidades no duda en consultarnos.

GS-Vm VIGENCIA 01-09-2014 v2 - Página 3 de 4

ESTRUCTURA SOPORTE GS8



Las estructuras SOLARTEC Línea GS están especialmente diseñadas para mantener en forma fija la orientación e inclinación de un generador solar formado por varios módulos fotovoltaicos. Las estructuras están diseñadas para ángulos de inclinación que varían entre 15º y 70º. Los materiales utilizados en su fabricación, aluminio anodizado, y su diseño les permiten que el generador solar soporte las más variadas condiciones meteorológicas: viento, lluvia, granizo y nieve. Para zonas de condiciones extremas esta disponible la línea GSH construidas en hierro galvanizado en caliente. Para la fijación al suelo es necesario la construcción de una fundación de hormigón armado en la cual se insertan los bulones de anclaje. Estos últimos se vinculan a la estructura soporte a través de 4 zapatas que forman parte de la misma, una para cada pata.

CAJA DE CONEXIONADO C21P



Diseñada para realizar el conexionado de varios módulos fotovoltaicos.

Está preparada para ser instalada en las patas traseras de la estructura Solaritec línea GS y GSH.

Los materiales utilizados en su fabricación y su diseño les permiten soportar las más variadas condiciones meteorológicas: viento, lluvia, granizo y nieve.

BATERÍAS ESTACIONARIAS SOLARES SIN MANTENIMIENTO

	Tensión	Capacidad en 100Hz	Dimensiones	Peso
MOURA CLEAN 12MF170	12V	187 Ah	560x125x316 mm	52 Kg



INVERSOR e INVERSOR CARGADOR



ESPECIFICACIONES	QM-1024SP	QM-2024SP-C
Potencia Nominal	1000 VA	2000 VA
Potencia Pico (5 segundos)	3500 VA	7000 VA
Eficiencia Máxima	92%	92%
Voltaje de Entrada CC Nominal	24 Vcc	24 Vcc
Forma de onda	Senoidal	Senoidal
Voltaje de Salida CA	220 Vca	220 Vca
Frecuencia	50 Hz	50 Hz
Cargador de baterías	-----	Tres estados
Corriente de carga máxima (ajustable)		70 amp
Coverage	0,1 - 1	0,1 - 1
Dimensiones en cm - alto x ancho x prof.	38x46x16	38x46x16
Peso en Kg.	22	32
Tipo de Montaje	Vertical/Horizontal	Vertical/Horizontal

Estos son solo algunos de los artículos que dispone SOLARTEC S.A., para un asesoramiento de acuerdo a sus necesidades, por favor consultar

Condiciones: Forma de Pago: Contado - Forma de entrega: sobre camión en la ciudad de Buenos Aires - Fiel y Seguro - La mercadería viaja por cuenta y riesgo del comprador - Plazo de entrega sujeto al stock disponible. - Los especificaciones técnicas o precios pueden sufrir modificaciones sin previo aviso.

SOLARTEC S.A.

México 2145 - (1640) Martínez - Buenos Aires
 Atención al cliente: 0800-77-SOLAR (76327)
 Tel.: (011) 4836 1040 - Fax: (011) 4836 1381

Distribuidor:

Anexo 6. PROFORMAS PARA LA COMPRA DE EQUIPOS DE COCINA INDUSTRIALES



Principal Guayaquil:
Victor Mahuel Rendón 426 - 428 entre General
Córdova y Baquerizo Moreno
Telfs.: 2306256 - 2306257

Sucursal Mayor Quito:
Av. Gaspar de Villarreal
1179 y 6 de Diciembre
Telfs.: 2464275 - 2464276 - 2464277
Fax: 2464279

Sucursal Guayaquil:
Ciudadela Albatros, Av. Plaza
Dañin 803 y Pelicano, esquina.
Telfs.: 2288317 - 2288318 - 2293553

PROFORMA
3569

R.U.C.: 0990145547001

Att: **PATRICIA ROMAN**
E-mail: agroind@agroindustrias.com.ec
www.agroindustrias.com.ec - A.P. N° 3218
Guayaquil - Ecuador

CLIENTE:	VARIOS		FECHA:	22/07/15	
DIRECCION:					
TELEFONO:	0989274777		R.U.C.:		
DESCRIPCION			Precio Unitario	VALOR	
1.00	01ESP	EXPRIMIDOR DE JUGO CITRICO PRODUCCION 60 LTS/H MOTOR 1/4 HP 110V. MARCA METVISA (BRASIL)	273.21	273.21	
1.00	01LQ25	LICUADORA DE 25 LTS.BASCULANTE DE BRAZO MOTOR 1 1/2 HP. 110V MARCA METVISA (BRASIL)	1,104.94	1,104.94	
1.00	04ARTICDELUXE	JUGUERA 3 POZOS 20 LTS CADA POZO CON AGITADOR Y GRIFO EN ACERO INOX. MARCA UGOLINI ITALIANA	2,650.19	2,650.19	
1.00	72ZC-801	SAMOBAR RECTANGULAR EN ACERO INOXIDABLE CON 2 MECHEROS HARDMAN: CHINA	112.28	112.28	
1.00	72A-1105	MESA DE TRABAJO CON ESTANTES MEDIDA 1.20X0.70X1.45 HARDMAN (CHINA)	769.31	769.31	
TOTAL				0.00	

OBSERVACIONES:

PRECIO INCLUYE IVA CONTADO-5% DESCUENTO, GARNATIA 1 AÑO POR DEFECTO DE FABRICA

FORMA DE PAGO:

Contado

OFERTA VALIDA:

15 DIAS

ATENTAMENTE

MARTHA MANTUANO
AGROINDUSTRIAS WARSA COMPANIA ANONIMA





Principal Guayaquil:
Victor Manuel Rendón 426 - 428 entre General
Córdova y Baquerizo Moreno
Telfs.: 2306256 - 2306257

Sucursal Mayor Quito:
Av. Gaspar de Villarroel
1179 y 6 de Diciembre
Telfs.: 2464275 - 2464276 - 2464277
Fax: 2464279

Sucursal Guayaquil:
Ciudadela Albatros, Av. Plaza
Dañin 803 y Pelicano, esquina.
Telfs.: 2288317 - 2288318 - 2293553

PROFORMA
3570

R.U.C.: 0990145547001

Att: PATRICIA ROMAN
E-mail: agroind@agroindustrias.com.ec
www.agroindustrias.com.ec - A.P. N° 3218
Guayaquil - Ecuador

CLIENTE: VARIOS	FECHA: 22/07/15	
DIRECCION:	R.U.C.:	
TELEFONO:		
DESCRIPCION	Precio Unitario	VALOR
1.00 72SB-502 LAVADERO 1 POZO EN ACERO INOXIDABLE CON CEJAS Y PATAS ALTO 82 ANCHO 68 CEJA 15.5 PROF. DE POZO 28 MARCA HARDMAN (CHINA)	493.52	493.52
1.00 72EB-1P VITRINA CALENTADORA 3 NIVELES 880X525X605 MM 220V 60HZ PLATEADA MARCA: HARDMAN	596.53	596.53
66T82 Plancha a gas de 82 cm. en acero inox Marca Tedesco - Brasil	482 ^B	
TOTAL		0.00

OBSERVACIONES:
PRECIO INCLUYE IVA CONTADO-5% DESCUENTO

FORMA DE PAGO:
Contado

OFERTA VALIDA:
15 DIAS

ATENTAMENTE
MARHTA MANTUANO
AGROINDUSTRIAS WARSA COMPANIA ANONIMA



Anexo 7. REQUISITOS LEGALES

SERVICIO TÉCNICO DE PREVENCIÓN DE INCENDIO

La Oficina Técnica de Prevención de Incendios se encarga de ejecutar actividades de inspección y asesoramiento técnico sobre normas contra incendios. Nuestros centros de atención son los siguientes: Escobedo y P. Icaza (esquina), de Lunes a Viernes de en horario de 08:30h a 16:30h y en el sector Sur de la ciudad en la Av. 25 de julio, altura de Comisión de Transito; de 08:30h a 17:00h. Los servicios que ofrece y los requisitos son los siguientes:

OBTENCION DE LA TASA DE SERVICIO CONTRA INCENDIOS POR PRIMERA VEZ

- 1.- Si el trámite lo realiza personalmente, deberá traer copia de la cédula de ciudadanía. En caso que lo realice otra persona deberá adjuntar una autorización por escrito simple, con fotocopia de cédula de quien autoriza y del autorizado.
- 2.- Copia completa y de fecha actual del RUC (Registro Único de Contribuyente) donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
- 3.- En caso de ser persona jurídica deberán adjuntar copia del nombramiento vigente del representante legal.
- 4.- Copia de Consulta de Uso de Suelo otorgada por la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil.
- 5.- Copia del último pago del Impuesto Predial, o copia de planilla de servicio básico de agua.
- 6.- Original y copia de la Calificación Artesanal en caso de ser artesano.
- 7.- Para la venta de Gas, traer autorización de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, Control Anual y el informe de Factibilidad.
- 8.- Para venta y reparación de armas, traer autorización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

RENOVACION

- 1.- Copia de la Tasa de Servicio Contra Incendio (Permiso) del año anterior o del último año pagado.
- 2.- Copia completa y actualizada del RUC (Registro Único de Contribuyente) donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
- 3.- Copia del último pago del Impuesto Predial, o copia de planilla de servicio básico de agua.
- 4.- Si el trámite lo realiza personalmente, deberá traer copia de la cédula de ciudadanía. En caso que lo realice otra persona deberá adjuntar una autorización por escrito simple, con fotocopia de cédula de quien autoriza y del autorizado.
- 5.- Copia de Consulta de Uso de Suelo (en caso de cambio de actividad o dirección).
- 6.- Original y copia de la Calificación Artesanal en caso de ser artesano.
- 7.- Para la venta de Gas, traer autorización de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, Control Anual y el informe de Factibilidad.
- 8.- Para venta y reparación de armas, traer autorización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- 9.- Copia del nombramiento.

PROCEDIMIENTO.- Una vez emitida la orden de pago en uno de nuestros Centros de Atención al Usuario, se podrá cancelar dichos valores en cualquier agencia del Banco de Guayaquil. Después de la cancelación se le asignará un inspector y en el momento de la inspección le deberá entregar una copia del recibo de cancelación, una vez realizada dicha inspección deberá acercarse a las ventanillas del Centro de Atención al Usuario de nuestra Benemérita Institución para que se proceda a la elaboración de la Tasa de Servicio Contra Incendio correspondiente.

REINSPECCION.- Si en algún caso el establecimiento ha recibido recomendaciones de Prevención Contra Incendios, deberá cumplirlas en el plazo señalado en el oficio o boleta de Notificación de Recomendaciones entregado por el inspector, en caso contrario se aplicaran las sanciones correspondientes. Una vez que se hallan cumplido con las recomendaciones en el establecimiento deberá solicitar la reinspección del local, comprando una Especie Valorada, adjuntando copia de oficio de recomendaciones, copia de recibo de cancelación y copia de cédula del solicitante. Una vez realizada la reinspección, deberá acercarse a las ventanillas para que se proceda a la elaboración de la Tasa de Servicio Contra Incendio correspondiente.

ACTUALIZACIONES.- Cuando la Tasa de Servicios Contra Incendios del año en curso ya ha sido emitida o el trámite este en curso y el establecimiento cambia posteriormente de dirección o actividad deberá solicitar el cambio requerido por medio de una Especie Valorada que cuesta \$3.00 adjuntando la Tasa de Servicio Contra Incendios, copia del RUC actualizado y copia de cédula del solicitante, una vez entregados estos requisitos un funcionario procederá con la inspección para la verificación de cumplimiento de las medidas de seguridad según el caso.

RESERVA DE DENOMINACIONES: AUTOMATICO.

- 1. Ingrese a <http://www.supercias.gob.ec>
- 2. Seleccione **Portal de Tramites en Linea**.
- 3. Ingrese con su Usuario y contraseña, en caso de no tener una cuenta registrada presione **REGISTRESE AQUÍ**.
- 4. Cuando ingrese con su usuario y contraseña correspondiente a su cuenta, seleccione el icono **RESERVA DE DENOMINACION**.
- 5. Seleccione el botón: **Constitución**. En caso de ser una compañía holding presione **SI**, en caso de no serla presione **NO**.
- 6. A continuación le aparecerá varios campos por llenar, los que están con asteriscos son los que no se deben dejar en blanco.
- 7. Seleccione la actividad económica a la que su compañía se va a dedicar, una vez seleccionado los 2 niveles, presione **SIGUIENTE**. Debe seleccionar **1 actividad principal** y de **1 a 5 complementarias**. Después deberá seleccionar las **etapas o fases** que su compañía va a desempeñar.
- 8. RECUERDE QUE EL CAMPO 'EXPRESIÓN PECULIAR' DEBE SER OBLIGATORIO PARA CUALQUIER TIPO DE DENOMINACIÓN, INCLUSO SI LA DENOMINACIÓN CONTIENE UNA RAZÓN SOCIAL.
- 9. Para proceder a ver el manual como guía para ayuda al usuario presione el icono: ¿COMO ESTRUCTURAR MI DENOMINACION?
- 10. Empezar a estructurar su solicitud, la cual puede constar de las siguientes formas:
EJEMPLOS:
1- DENOMINACIÓN OBJETIVA + EXPRESIÓN PECULIAR
2- EXPRESIÓN PECULIAR + DENOMINACIÓN OBJETIVA
3- DENOMINACIÓN OBJETIVA + RAZÓN SOCIAL + EXPRESIÓN PECULIAR
4- EXPRESIÓN PECULIAR
- 11. Seleccione el tipo de compañía, ANONIMA, RESPONSABILIDAD LIMITADA, ECONOMIA MIXTA o COMANDITA.
- 12. Seleccione el formato del tipo de compañía, en este caso si presiona en abreviada le saldrá en siglas (S.A.), si presiona palabra completa le saldrá escrito (SOCIEDAD ANONIMA). (Recuerde que el tipo de compañía siempre estará al final de su denominación.)
- 13. Tiene la opción ver denominación propuesta, donde le aparecerá el resultado de lo que haya seleccionado.
- 14. Presione **VERIFICAR** si le aparece NEGADA no va a poder terminar el proceso ya que es automático, debe regresar nuevamente al paso 9 para cambiar su solicitud. Si le sale APROBADO hace click en el acuerdo de Responsabilidad y luego presione **RESERVAR**.
- 15. Al momento que se le genere un código, queda automáticamente ingresada su solicitud de reserva y a su vez **APROBADA**.
- 16. Posterior a eso puede proceder a imprimir su reserva en la siguiente link:
http://www.supercias.gob.ec/consultar_reserva/
NOTA: EN CASO DE QUE HAYA INGRESADO INCORRECTAMENTE O NO DESEE LA DENOMINACION PROPUESTA PODRA ELIMINARLA EN EL ICONO MIS RESERVAS, HACIENDO CLICK EN ELIMINAR.



REQUISITOS PARA OBTENER PERMISOS PARA KIOSCOS Y CARRETILLAS (Particulares)

PRIMER PASO:

- SOLICITAR EL INFORME TÉCNICO PARA LA INSTALACIÓN DE KIOSCO O CARRETILLA, (SEGÚN EL PRODUCTO DE VENTA) DIRIGIDO AL ARQ. GUILLERMO ARGUELLO S., DIRECTOR DE URBANISMO, AVALUOS Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL (E).
- INCLUYENDO COPIA DE LA AUTORIZACION DEL DUEÑO DEL PREDIO FRENTELISTA CON COPIA DE CEDULA DE IDENTIDAD Y DEL IMPUESTO PREDIAL.
- COPIAS DE CEDULA DE IDENTIDAD Y CERTIFICADO DE VOTACIÓN DEL SOLICITANTE
- COMPRAR LA TASA DE TRÁMITE DE PLANEAMIENTO URBANO \$2, (vent. C. Ballén y Malecón) A NOMBRE DEL SOLICITANTE.

▪ INGRESAR ESTA DOCUMENTACIÓN EN EL 1ER PISO, DTO. PROYECTOS ESPECIFICOS POR LA CALLE 10 DE AGOSTO.

DE AJUSTARSE A LA ORDENANZA LA INSTALACIÓN DEL KIOSCO O LA CARRETILLA, EL USUARIO DEBERÁ CONTINUAR CON LOS SIGUIENTES REQUISITOS QUE SE DETALLA A CONTINUACIÓN:

- INFORME TÉCNICO ORIGINAL EMITIDO POR LA DIRECCIÓN DE URBANISMO, AVALUOS Y REGISTROS,
- -COMPRAR DOS TASAS DE TRAMITE DE VÍA PÚBLICA \$2, (TITULAR Y SUPLENTE), PEDIR FORMULARIO DE VÍA PÚBLICA Y LLENARLO (C. Ballén y Malecón),
- -COPIAS COLORES DE CEDULAS Y CERTIFICADOS DE VOTACION VIGENTES DEL TITULAR Y SUPLENTE,
- - CARNET DE MANIPULACION DE ALIMENTOS TITULAR Y SUPLENTE (Dpto. Salud Edificio Crillon),
- - CERTIFICADOS DE SALUD (MINISTERIO DE SALUD) TITULAR Y SUPLENTE,
- -CERTIFICADOS DE NO ADEUDAR AL MUNICIPIO TITULAR Y SUPLENTE,
- - SOLICITUD DE MEDIDOR O FACTURA DE INSPECCION ELECTRICA de GUAYAQUIL,
- -SOLICITUD DE CREDENCIALES, (pedir en la Jefatura de Vía Pública),
- -AUTORIZACION ORIGINAL DEL DUEÑO DEL PREDIO FRENTELISTA, ANEXANDO COPIAS LEGIBLES DE LA CEDULA DE CIUDADANIA Y DEL IMPUESTO PREDIAL ACTUALIZADO.

▪ ENTREGAR LOS DOCUMENTOS COMPLETOS EN UNA CARPETA MANILA EN LA JEFATURA DE VIA PUBLICA. MEZZANINE PASAJE AROSEMENA - P. MUNICIPAL

PARA **CARRETILLAS** LA ACERA DEBERÁ TENER COMO MÍNIMO 2.50 METROS DE ANCHO.

PARA **KIOSCOS** LA ACERA DEBERÁ TENER COMO MÍNIMO 3.50 METROS DE ANCHO.

- **SE PROHÍBE** estacionar carretillas o instalar kioscos en el entorno a los mercados municipales, señales de tránsito, frente a ingresos de garajes, próximos a las rutas y paraderos destinados a la circulación o estacionamiento del sistema de metrovía, frente a edificios o locales con servicios de emergencia o asistencia médica- hospitales, clínicas, centros de salud, etc., iglesias, bancos, agencias bancarias, edificios de seguridad, zonas de alto riesgo, Zonas de Ordenamiento Municipal y Regeneradas

ACTIVIDADES PERMITIDAS PARA VENDER EN:

KIOSCOS: COMIDAS Y BEBIDAS

1. Sandwiches fríos o calientes, tostadas y fiambrerías
2. Venta de comidas preparadas únicamente pre cocidas, listas de calentarias tales como guatita, encebollados, ceviches, choclos asados, humitas, bollos, hayacas, pan de yuca siempre y cuando no impliquen frituras.
3. Hot dog, pizza, hamburguesas, tacos, morocho, tostadas,
4. Jugos, bebidas gaseosas, refrescos y agua natural. Ensaladas de frutas ya preparadas.
5. Pastelerías y postres
6. Venta de café, aguas aromáticas y té preparados y en dispensadores
7. Productos Lácteos: yogurt, leche envasada para consume individual
8. Helados

CARRETILLAS ESTACIONARIAS: COMIDAS Y BEBIDAS

1. Jugos, bebidas gaseosas, refrescos y agua natural **NO preparados solamente envasados con su respectivo registro sanitario.**
2. Helados con su respectivo registro sanitario.
3. Hot dog, pizza, hamburguesas, tacos, Sandwiches, morocho, tostadas, canguil, acompañados de las bebidas autorizadas para carretillas.