



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
ESCUELA DE NEGOCIOS
INGIENERÍA COMERCIAL

PLAN DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS ALIMENTICIOS
EMPRESARIALES



AUTOR:

DANIELA BRIZ
ANDRADE

DIRECTOR:

ENRIQUE ECHEVERRÍA
FABRE

Guayaquil, Noviembre 26 de 2007

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Daniela Briz Andrade, declaro ser la autora exclusiva del presente proyecto.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieran de la misma son de mi responsabilidad.

Atte.,

Daniela Briz Andrade

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. MBA Enrique Echeverría Fabre, profesor de la Universidad Del Pacífico – Escuela de Negocios y Economía como Director de la presente Tesis de Grado; certifico que la señorita Daniela Briz Andrade, egresada de esta Institución, es autora exclusiva del presente proyecto, la misma es auténtica, original e inédita.

Ing. MBA Enrique Echeverría Fabre

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

La Universidad Del Pacífico – Escuela de Negocios, se compromete a no difundir públicamente la información establecida en el presente documento “ Proyecto de Factibilidad para la Implementación de una Empresa de Servicios Alimenticios Empresariales”, de autoría de Daniela Briz Andrade, en razón que este proyecto ha sido creado con información confidencial.

Tres copias de este documento quedarán en custodia de la Universidad Del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso firma,

Ing. Mariana Pico
DECANA FACULTAD
NEGOCIOS Y ECONOMÍA

AGRADECIMIENTO

La realización de este proyecto fue posible gracias a la ayuda de mi familia, en especial la de mi mamá, hermana, abuelos y tíos, que con su amor y paciencia siempre estuvieron a mi lado, alentando a ser mejor día a día. De igual manera deseo agradecer a todos los profesores de la Universidad que han influido en mi desarrollo académico; en especial a mi tutor de tesis Enrique Echeverría, que siempre se preocupó por mi bienestar, aclarando mis inquietudes y ayudándome con sus consejos. Finalmente, agradezco a la Ing. Mariana Pico que me apoyó en todo momento para cumplir mis objetivos.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi mamá que me ha enseñado todo lo que sé y gracias a ella me he convertido en la persona que soy hoy en día. También quiero dedicárselo a mi abuelitas, que están siempre pensando en cómo hacer felices a sus nietas.

Así que Muchas Gracias por todas las lecciones de vida que me han enseñando y lo único que deseo es ser igual de fuerte, emprendedora y empeñosa que ustedes.

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	1
1.1 Objetivo Propósito del Proyecto	1
1.2 Macroentorno	2
1.3 Problemática del Sector, Ventaja Competitiva	5
1.4 Mercados Objetivos, Domésticos e Internacionales	6
1.5 Información Macroeconómica del Mercado	7
1.6 Tamaño y Potencial Crecimiento de la empresa	11
2. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	12
2.1 Marco Legal	12
2.2 Características de la Sociedad	12
2.3 Capital Accionario	12
3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	13
3.1 Historia del Negocio	13
3.2 Visión, misión y objetivos	15
3.2.1 Visión	15
3.2.2 Misión	15
3.2.3 Objetivos Generales y Específicos	16
3.3 Estructura de la Industria en General y Particular	17
3.4 Descripción del Producto	23
3.4.1 Características del Producto	23
3.4.2 Sistema de Cobro	24
3.4.3 Factores Claves de Éxito	26
3.5 Análisis FOVDA	26
3.6 Cinco Fuerzas de Porter	30
4. EQUIPO GERENCIAL	34
4.1 Estructura Organizacional	34
4.2 Funciones	36
4.3 Experiencia Previa de los Miembros del Equipo Gerencial	38

4.4 Cultura empresarial	39
4.4.2 Valores de Ágape	40
4.4.3 Principios de Ágape	40
5. ANÁLISIS DEL MERCADO	41
5.1 Estudio específico del Mercado	41
5.2 Identificación del Mercado Potencial y Empresarial	41
5.3 Descripción de las Regiones, Segmentos o Nichos	43
5.4 Mercado Objetivo y Bloque de Compradores	45
5.5 Investigación de Mercado, Encuestas y Resultados	45
5.5.1 Tamaño de la Muestra	45
5.5.2 Encuesta	46
5.5.3 Tabulación	48
5.6 Análisis de la Competencia	59
6. ESTRATEGIAS DE MERCADO	62
6.1 Consideraciones Internacionales, Nacionales y Locales	62
6.2 Estrategias de Producto, Precio y Estacionalidad	65
6.3 Estrategias de Distribución, Penetración y Venta Personal	69
6.4 Estrategia de Promoción y Gastos	70
6.5 Estrategia Publicitaria y de Comercialización	71
7. OPERACIONES	73
7.1 Riesgos Internos	73
7.2 Riesgos Externos	74
7.3 Planes de Contingencia	75
8. ESTUDIO FINANCIERO	76
8.1 Presupuesto e Inversiones	76
8.2 Proyección a Cinco años	77
8.3 Análisis del Punto de Equilibrio	78
8.4 Flujo de Caja	78
8.5 Estado de Pérdidas y Ganancias	79
8.6 Balance General	80

8.7 Tasa Interna de Retorno	81
9. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	82
9.1 Requerimientos de Capital	82
9.2 Razones financieras basadas en las proyecciones anuales	82
9.3 Evaluación: Sensibilidad y Rentabilidad	90
10. CONCLUSIONES	92
11. RECOMENDACIONES	94
12. BIBLIOGRAFÍA	95
13. ANEXOS	97
13.1 Encuesta	
13.2 Flujo de Tesorería Mensual	
13.3 Proyección a 5 años	
13.4 Estado de Pérdidas y Ganancias	
13.5 Balance General	
13.6 Beneficios por Acción	
13.7 Flujo Optimista a 5 años	
13.8 Flujo Pesimista a 5 años	

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Objetivo Propósito del Proyecto

El objetivo de éste proyecto es el de presentar un breve pero profundo análisis sobre las condiciones del mercado, los gustos y preferencias de los consumidores, los factores que atentan contra la estabilidad de la empresa y los factores claves para el éxito en éste negocio. También tiene como fin el de proveer a Ágape con un manual de directrices organizacionales diseñado específicamente acorde a los objetivos de la empresa y las habilidades del personal que trabaja en la misma, maximizando de esta manera las potencialidades y ventajas competitivas que Ágape posee.

Ágape es una empresa dedicada a brindar servicios alimenticios que tiene como pilar fundamental el compromiso de ofrecer productos sanos y de excelente calidad, diseñados para satisfacer las expectativas de los consumidores aplicando siempre la tecnología dentro de su amplia red de servicios y beneficios.

Los productos de Ágape, es decir, los almuerzos pre-pago que se llevarán a las empresas y los almuerzos que se podrán comprar diariamente en el local ubicado en el centro de la ciudad, tienen como fundamento principal la mezcla de comida casera, con condimentos suaves y poca grasa, con una presentación gourmet de los alimentos, ya que la comida no sólo entra por el paladar sino también por los ojos. Eso si, siempre pensando en la cantidad precisa de carbohidratos, proteínas y azúcares necesarios para que el cuerpo humano funcione a su máxima capacidad. Una de las ventajas de utilizar un servicio pre-contratado es justamente poder personalizar los almuerzos, ya sea por situaciones de alergias o gustos.

Otra de las ventajas que Ágape ofrece a sus consumidores es la de poder comprar los productos con la tarjeta de Ágape, que se paga con anterioridad y

con la cual se ingresa a la base de datos de la empresa. Esto sirve para registrar su nombre en la base de clientes, en la que automáticamente se registrarán todos los productos que se consuman y todas las transacciones que se realicen, y de ésta manera se podrán visualizar en forma de reportes la cantidad de calorías consumidas, el saldo que le quede en la tarjeta, etc.

1.2 Macroentorno

El sector alimenticio siempre ha sufrido las consecuencias de la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana, uno de los indicadores que mayor información nos proporciona al momento de analizar los indicadores de precios relacionados al aumento de los costos en los productos es la inflación.

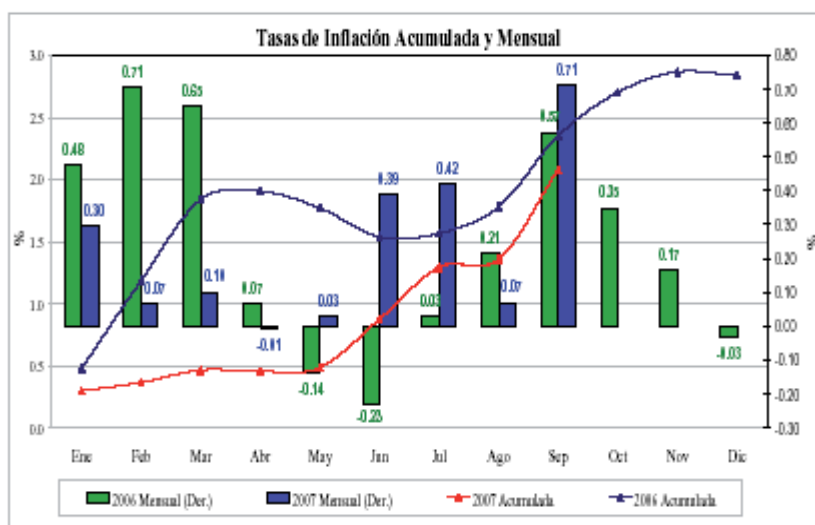
Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador, la inflación anual hasta septiembre del año 2007 asciende a 2,58%, en cambio la inflación acumulada de sólo el año 2007 es de 2,09% y la inflación de solo el mes de septiembre es de 0,71%. Analizando también las proyecciones realizadas por el Banco Central del Ecuador observamos que la previsión de la inflación anual mínima se encuentra en un promedio de 2,45% y la Previsión de la inflación anual máxima en un aproximado de 2,95%,¹ lo que indica que los precios subirán en un estimado de 2,50% un valor considerable para los alimentos de consumos básicos.

VARIACION PORCENTUAL MENSUAL DEL INDICE GENERAL NACIONAL

Meses Años	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2001	6,97	2,91	2,19	1,72	0,16	0,48	0,24	0,43	2,04	1,17	1,60	0,67
2002	1,81	1,07	1,12	1,50	0,49	0,38	-0,07	0,44	0,58	0,65	0,69	0,34
2003	2,49	0,76	0,56	0,97	0,18	-0,21	0,03	0,06	0,79	0,00	0,33	-0,04
2004	0,41	0,69	0,70	0,65	-0,48	-0,31	-0,62	0,03	0,23	0,28	0,42	-0,06
2005	0,25	0,27	0,26	0,84	0,18	0,07	-0,16	-0,15	0,72	0,35	0,17	0,30

¹ Datos tomados de la página web del Banco Central del Ecuador consultados el 24 de Octubre del 2007.

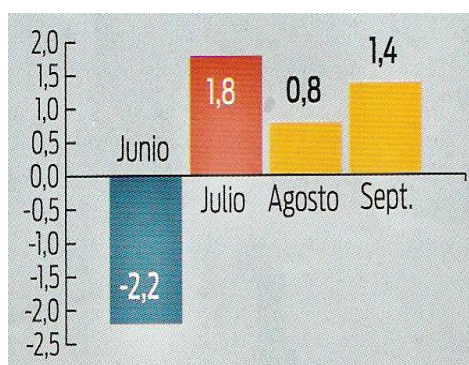
2006	0,48	0,71	0,65	0,07	-0,14	-0,23	0,03	0,21	0,57	0,35	0,17	-0,03
2007	0,30	0,07	0,10	-0,01	0,03	0,39	0,42	0,07	0,71			



Fuente: Banco Central del Ecuador

Otra de las situaciones que podemos señalar analizando la evolución mensual de la inflación es que las disminuciones en la inflación también pueden obedecer a una desaceleración en la economía del país, es decir, la misma nos indica que hay poca actividad económica y por tal los precios no suben porque no hay quien compre. Dentro de éste campo también se debe señalar que la tasa de crecimiento mensual de la facturación de 800 empresas representativas del país es inestable y como conclusión establece que las ventas del 2007 suben poco y en pequeños porcentajes.²

Evolución de las Ventas del 2007



Fuente: Revista Vanguardia

² Tomado de la revista Vanguardia No. 105 artículo La Guerra de Trincheras pg. 22.

Las alteraciones de los precios afectan en gran medida a los costos de las materias primas pero no todas son causadas por el malo manejo de la economía del país, la inflación, la inestabilidad política o la especulación, algunas también son debido a problemas de la naturaleza o el clima.

Desde aproximadamente el mes de abril, importantes componentes de la alimentación básica diaria de los ecuatorianos como lo son las hortalizas, huevos, leche, pan, etc., han registrado un alza sostenida en sus precios debido a los problemas climáticos presentados en la Sierra central del país. En los mercados de Guayaquil alimentos como la cebolla colorada, el pimiento, el tomate, la coliflor, la papa y los limones se ofrecen hasta por el 50% más de sus precios recientes, de la misma manera ocurre con los productos industrializados como la leche en cartón, el café, el aceite y los huevos.³

La canasta básica Familiar de Septiembre del 2007 asciende a \$464,90, mientras que el ingreso promedio familiar es solamente de \$317,34⁴, situación que deja sin cubrir parte de las necesidades elementales de las familias. Analizando sólo el año 2007 tenemos que la canasta básica familiar ha sufrido un aumento de \$ 10,93 en los primeros 9 meses del año, es decir del 2,35%.

Otra variable que también afecta el consumo es el Índice de Precios al Consumidor, factor clave en la definición de la inflación. La variación porcentual anual del IPC en el rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas fue del 4,99% para la ciudad de Guayaquil y del 3,94% nacional; y en lo que va del año hasta el mes de septiembre del 2007 fue del 3,33% para la ciudad de Guayaquil y del 2,85% la variación nacional; y sólo en el mes de septiembre en la ciudad de Guayaquil se tuvo una variación de 2,14%. Los índices del IPC son de 109,84 para Guayaquil y de 113,18 nacional.⁵ Este índice indica que los alimentos en la ciudad de guayaquil han aumentado en mayor medida que en otros lugares del país, situación no muy favorable para una empresa que brinda servicios alimenticios.

³ Datos tomados de la página web de diario El Universo, artículo Alza de precios.

⁴ Datos correspondientes al 24 de Octubre del 2007 de la página web del INEC.

⁵ Datos correspondientes a septiembre 30 del 2007 tomados de la página web del INEC

1.3 Problemática del Sector, Ventaja Competitiva

La problemática principal que posee el sector de servicios alimenticios es la falta de educación en lo que respecta a hábitos alimenticios. La mayoría de los consumidores son renuentes a probar productos nuevos o lights y eso complica la labor de Ágape. En el País recién se está empezando a tomar conciencia sobre la importancia de los valores alimenticios para prevenir enfermedades relacionadas al sobrepeso, desnutrición, anemia, corazón, diabetes, etc; pero sólo se han tomado medidas preventivas en lo que respecta al sector escolar. El acuerdo ministerial 280 dictado por el Ministerio de Educación prohíbe a los bares escolares administrar alimentos con gran cantidad de grasa que sean perjudiciales a largo plazo a la salud de los consumidores, sentando así un precedente para mejorar los hábitos alimenticios de la población en un plan concebido para enseñar la forma correcta de alimentación desde la niñez.

Para que esta labor no quede en el olvido y represente un cambio en la forma de alimentarse de la comunidad deberá implementarse un programa de cooperación conjunta entre todos los ciudadanos para lograr un cambio en la mentalidad de los consumidores y las familias en general.

La ventaja competitiva de Ágape se enfoca principalmente en brindar alimentos saludables que contengan la menor cantidad de grasa y condimentos posibles, ofreciendo un producto final de excelente calidad que cumpla con las expectativas de los consumidores y con las normas de calidad de la empresa. Para cumplir con este compromiso Ágape sólo utiliza proveedores y materia prima que cumplan con los requisitos que la empresa requiere, lo que ayuda a mantener la buena calidad en toda su producción. Otras empresas destinadas a la preparación de productos alimenticios no poseen restricciones en cuanto al uso de grasas innecesarias y le brindan a los consumidores productos que a largo plazo perjudican su salud; así como también influyen de manera negativa

en el rendimiento y productividad de los trabajadores en las empresas donde laboran, afectando las tareas que realizan.

Uno de los pilares fundamentales de Ágape es el de brindar a sus consumidores un servicio ágil y efectivo para de esta manera crear fidelidad entre sus clientes. Otro factor que ayuda a formar la imagen de Ágape como una empresa seria, confiable, innovadora y dedicada al servicio es la implementación y uso adecuado de la tecnología como parte de los beneficios adicionales que se les ofrece a los consumidores.

La tecnología sumada al servicio personalizado y la excelente calidad y sabor de los productos ofrecidos por Ágape permiten que esta empresa se diferencie de su competencia y posea una gran ventaja competitiva dentro del mercado, que si es aprovechada correctamente ayudará a posicionar a Ágape como una empresa líder dentro del ámbito de servicios alimenticios empresariales.

1.4 Mercados Objetivos, Domésticos e Internacionales

El mercado objetivo para el cual Ágape diseña y elabora sus productos está conformado por los ejecutivos, empresarios y trabajadores de oficinas de la ciudad de Guayaquil, que son los que en su mayoría utilizan los servicios de las empresas de alimentos. Dentro de éste segmento de mercado, se debe señalar que los posibles consumidores o compradores, es decir, el target al cual la empresa desea llegar con su producto, son las personas de clase media y alta; ya que éstos son los individuos que pueden disponer de una mayor cantidad de dinero para sus almuerzos y poseen hábitos alimenticios similares a los que Ágape propone.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, existe un número aproximado de 327.190 personas en la ciudad de Guayaquil que tienen trabajos relacionados al mercado que Ágape trata de abarcar, de los cuales 99,073 personas cumplen con las condiciones de clase media y alta requeridas

por Ágape; un número considerable de posibles consumidores, si se desea pensar a largo plazo en una futura expansión o crecimiento dentro del mercado.

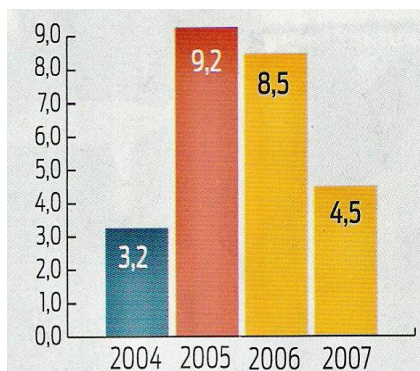
Una de las estrategias de mercado que se utilizarán para obtener un bloque de compradores fijo, es la de realizar alianzas estratégicas con ciertas PYMES de la ciudad, y de ésta manera ofrecer el servicio de alimentos a sus empleados. Las empresas con las cuales se tratará de vincular son las empresas de seguros, financieras, agencias de viaje, estudios jurídicos, etc, que tienen a su disposición un grupo de 6 a 10 colaboradores cada una. Esto se lo realiza con el fin de obtener una cantidad promedio de 200 consumidores fijos o estables.

1.5 Información Macroeconómica del Mercado

El mercado en el cual Ágape espera posicionarse en la mente del consumidor, se encuentra conformado por pequeñas empresas y ejecutivos. Los estudios realizados por el Banco Central del Ecuador en su informe sobre la situación económica del País, y que recoge los datos de los primeros seis meses del 2007, señala que los indicadores revelan un menor dinamismo económico.

Según el estudio realizado, el Índice de Volumen Industrial del Instituto de Estadística y Censos (INEC) muestra una caída de la producción manufacturera en el primer trimestre del año en relación con los últimos tres meses del 2006; pero el problema se agranda y profundiza cuando ese mismo índice de crecimiento industrial es comparado con los últimos 2 años, evidenciando una gran disminución porcentual.

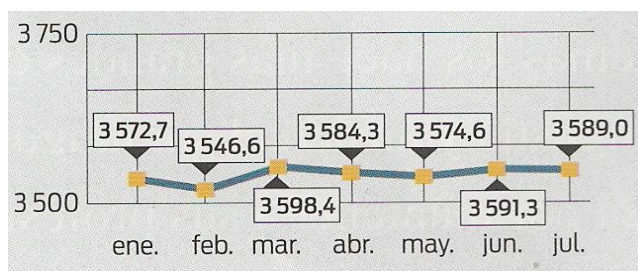
Crecimiento de la Producción Manufacturera



Fuente: Revista Vanguardia

En el sector financiero, el BCE observa que el crédito de la banca creció menos durante el primer semestre del año. Al 6 de julio, la cartera (préstamos) había disminuido en \$ 35 millones en comparación con junio; en julio, también las captaciones (depósitos) presentaron una caída de \$ 5 millones respecto al saldo de junio⁶. Es decir, el crédito comercial bajó lo que significa que no ha habido un crecimiento en los montos que los bancos prestan al sector productivo.

Evolución del Crédito Comercial



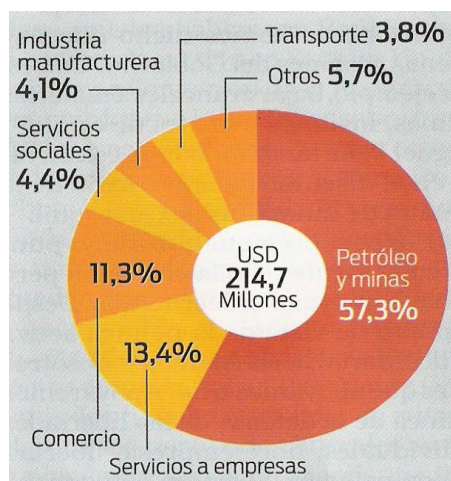
Fuente: Revista Vanguardia

Otra variable que nos indica la estabilidad económica de un país es la inversión extranjera directa, lamentablemente en el Ecuador las cifras de enero a marzo del 2007, proveídas por el BCE, nos muestran que las inversiones han

⁶ Datos tomados el 24 de Octubre de la página web de diario El Universo, artículo titulado "BCE observa signos de alerta en la economía".

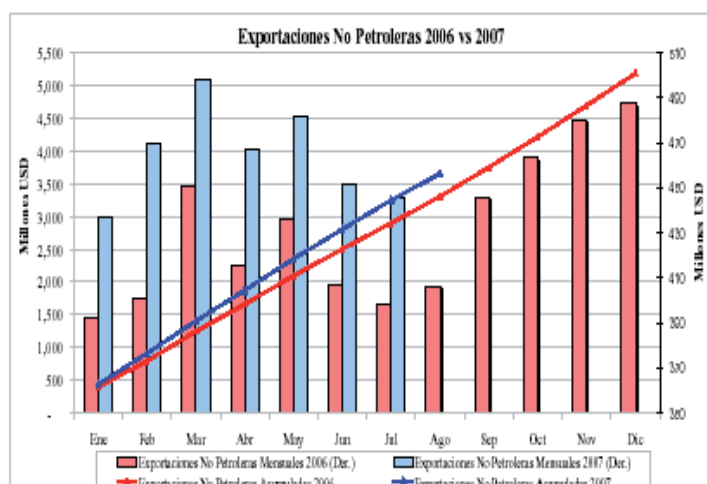
disminuido considerablemente respecto al trimestre anterior, y que las mismas son escasas en el sector privado no petrolero. Sólo en Agricultura y Manufactura bajaron 42 millones en éste trimestre.

Inversión Extranjera Directa del 2007



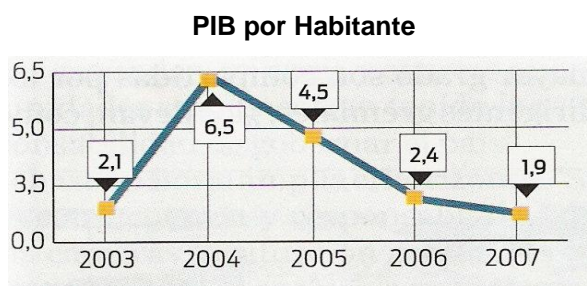
Fuente: Revista Vanguardia

Al momento de analizar la balanza comercial del Ecuador, encontramos que si se comparan los resultados de los primeros 7 meses del 2006 con los del 2007 veremos que ha habido una disminución considerable en la misma. En el 2006 la balanza comercial fue favorable en \$1162 millones, mientras que en igual período en este año sólo suma \$321,6 millones. Pero no todo es negativo, también se encontró que las exportaciones de productos no petroleros han aumentado desde el 2006 y pareciera que se encuentran en ascenso.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Según las variables macroeconómicas, el PIB per cápita del Ecuador para el año 2006 fue de \$3,088 y se prevé que para el año 2007 será de \$3,263 según los datos presentados por el Banco Central del Ecuador⁷, sin embargo ese monto indicado no es la realidad de los ingresos que reciben los ecuatorianos y tampoco es suficiente para subsistir debidamente. El PIB por habitante es el aporte promedio de cada habitante a la producción nacional, en el país ese aporte porcentual es cada vez menor.



Fuente: Revista Vanguardia

Entre las nuevas proyecciones que el Banco Central ha presentado para la economía en el año 2007, no es de extrañarse que el crecimiento del Producto Interno Bruto caiga del 4,3% al 3,4%. Esta baja se produce por la disminución de un punto del PIB no petrolero (de 6,2% a 5,1%)⁸. El PIB no petrolero es el que mide el comportamiento de todas las actividades fuera del petróleo, y que son las que generan riqueza directa para el 75% de los ecuatorianos, ya sean empresarios o trabajadores. Otro punto que es necesario recordar cuando se analiza el PIB es que para generar una mejor calidad de vida en los ciudadanos se requiere crecer sostenidamente (no menos de 20 años) por lo menos entre el 5,5 % y el 6% anual. Cualquier nivel inferior, no permite crear suficientes empleos o no permite repartir mejores ingresos; ese objetivo no se lo ha logrado anteriormente y ahora que la tasa está a la baja es un objetivo irrealista de alcanzar.

⁷ Datos tomados el 22 de Octubre del 2007 de la página web del Banco Central del Ecuador

⁸ Tomado de la revista Perspectiva, año XIII del mes de Septiembre de 2007, artículo Proyecciones de Crecimiento a la baja, pg 8, escrito por Pablo Lucio Paredes.

1.6 Tamaño y Potencial Crecimiento de la empresa

Ágape es una microempresa que tiene como objetivo obtener un crecimiento anual del 15% en sus ventas, considerando que el número de empresas y consumidores que atenderán será mayor cada año.

Dentro de éste punto es bueno resaltar la versatilidad que las empresas de alimentos poseen y la ventaja de poder expandir el negocio hacia otras ramas cercanas y diferentes mercados objetivos. Ágape no sólo desea convertirse en una empresa dedicada a brindar servicios alimenticios a las personas que trabajan en las PYMES de la ciudad; sino que también espera consolidar su negocio actual de bares escolares.

2. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Marco Legal

UNITEDTRADE S.A. es una sociedad anónima establecida bajo el marco de la ley de compañías publicada en el Registro oficial 312 del año 1999. Esta compañía se encuentra sujeta a las normas tributarias establecidas en la ley del Régimen Tributario Interno y demás normas instauradas por el Servicio de Rentas Internas. La misma también se encuentra aprobada por la Superintendencia de Compañías, órgano regulador de las sociedades anónimas en el Ecuador; además sus estatutos, nombramientos y constitución de la compañía se encuentran debidamente inscritos en el Registro Mercantil del Cantón Guayaquil.

2.2 Características de la Sociedad

Es una sociedad anónima que se formó bajo el nombre de UNITEDTRADE S. A. cuyo número de RUC es 0992511419001 y su domicilio está ubicado en Colinas de Los Ceibos solar #3, estableciéndose que su actividad económica principal será el servicio de venta de comidas y bebidas preparadas.

2.3 Capital Accionario

De acuerdo a la ley de compañías, es una sociedad la que posee el capital dividido en acciones negociables, conformadas por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.⁹

⁹ Art. 143 de la Ley de Compañías del Ecuador

El capital social de UNITEDTRADE S.A. es de \$800 dividido en 800 acciones ordinarias y nominativas de \$1 cada una.

El capital accionario de la compañía se divide de la siguiente manera:

Ma. Verónica Briz Andrade:

400 acciones ordinarias y nominativas de \$1

Inés Melina Cobo:

399 acciones ordinarias y nominativas de \$1

Jorge Cobo Folleco:

001 acciones ordinarias y nominativas de \$1

800 acciones ordinarias y nominativas de \$ 1

3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

3.1 Historia del Negocio

ÁGAPE se creó en el año 2006 por iniciativa de la psicóloga Inés Cobo de Gilbert y la chef Ma. Verónica Briz de Marcos con la finalidad de crear una empresa destinada a satisfacer las necesidades del mercado actual en el ámbito alimenticio. Su principal motivación fue la de poder brindar un servicio de calidad que cumpla con los parámetros de salud actuales y promueva nuevos hábitos alimenticios (comer sano) necesarios para mantener una vida saludable y alejada de enfermedades relacionadas al sobrepeso, anemia, diabetes, corazón, etc.

La idea del nombre nació luego de una búsqueda incansable de encontrar un nombre apropiado para este nuevo negocio, el mismo que debería representar los valores de la empresa y de sus accionistas así como el compromiso de la misma para con sus clientes. Luego de probar con diferentes

nombres se decidió escoger ÁGAPE, un *término griego utilizado para describir un tipo de amor incondicional y reflexivo, en el que la persona tiene en cuenta sólo el bien del ser amado y no el propio.*¹⁰ Esto se traduce con facilidad en la cultura empresarial de ágape así como en su misión ya que el pilar fundamental de la misma se basa en poner en un plano principal las necesidades de los consumidores para brindarles la mayor cantidad de beneficios posibles, valorando los intereses y emociones de los demás por encima de los suyos. Siguiendo con la investigación de su significado, ágape dentro del cristianismo fue empleado para referirse a una comida en común, la cual se compartía en comunidad.

Su principal actividad será la de proveer alimentos nutritivos y saludables, ofreciendo comida sana, sin preservantes y tratando de evitar el uso de grasas innecesarias en la elaboración de los productos; y de esta manera, seguir la tendencia actual de cuidar nuestro organismo para evitar enfermedades como diabetes, presión arterial alta, enfermedades del corazón, etc. Y poder contribuir a una mejoría en el rendimiento físico y mental de los consumidores.

Algunos de los valores agregados que la empresa pone a disposición de sus clientes son el conocimiento y la experiencia que la Chef. Maria Verónica Briz aportará en la elaboración de sus productos y la atención personalizada que se les brindará al recibir sus pedidos y atender sus comentarios vía mail o personalmente. Una de las principales ventajas de la misma es que al ser una pequeña empresa la calidad de los productos jugará un papel importantísimo al momento de atraer y mantener a los clientes.

Otro valor agregado que Ágape proporcionará a sus clientes será la utilización de tarjetas magnéticas para realizar los cobros evitando así el manipuleo diario de efectivo, esto se complementará con el uso de un software diseñado para introducir restricciones monetarias y de alimentos a los consumidores y de ésta manera personalizar la alimentación que se le brindará a los consumidores.

¹⁰ Tomado de la página web: www.monografias.com

Actualmente, Ágape se encuentra funcionando en la Unidad Educativa Javier, en el área de la primaria, donde ofrece sus servicios alimenticios a los alumnos y profesores de la institución. Eso si, siempre manteniendo su filosofía de ofrecerle a sus consumidores alimentos sanos y balanceados.

Para acceder a los servicios de Ágape, también se podrá ingresar a la página web de la misma, donde se encontrará información sobre los eventos realizados, el menú mensual que se brindará a los clientes, así como recetas del mes, consejos de cocina, promociones mensuales y un buzón de sugerencias. Uno de los puntos más importantes dentro de la página web será el poder contar con una base de datos que contenga información personalizada sobre los alimentos consumidos, un estado de cuenta con el saldo, las recargas realizadas con sus respectivas fechas y la facilidad de revisar el menú con anterioridad para realizar cambios en el mismo.

3.2 Visión, misión y objetivos

3.2.1 Visión

Ser una empresa líder en el sector alimenticio capaz de satisfacer las necesidades del mercado y seguir las tendencias mundiales de alimentación promoviendo una vida sana y alejada de enfermedades relacionadas a la mala alimentación.

3.2.2 Misión

Contribuir con la comunidad cumpliendo con nuestro compromiso de excelencia, calidad e innovación; así como con nuestra capacidad de contar con un recurso humano motivado y capaz de acercarse a nuestros clientes para satisfacer sus necesidades.

3.2.3 Objetivos Generales y Específicos

Objetivos Generales:

- Brindar productos alimenticios de excelente calidad que se encuentren dentro de los parámetros establecidos por la empresa y nuestros clientes.
- Garantizar la satisfacción de los clientes (empresarios, ejecutivos, trabajadores de oficina, etc), ofreciendo un servicio confiable y efectivo.
- Estar en constante innovación y mejoramiento, aplicando las tendencias que se desarrollan en el sector alimenticio.
- Realizar constantemente mejoramientos que contribuyan a un servicio al cliente eficaz y eficiente.
- Ofrecer precios justos y acordes a la situación económica en la que vivimos.
- Las personas que atiendan los establecimientos estarán capacitadas para desenvolverse según las normas de higiene y manipulación de alimentos, en lo referente a vestimenta, higiene personal, limpieza del lugar, almacenamiento de productos, etc.

Objetivos Específicos:

- Capacitar y entrenar al personal con el fin de que brindemos un servicio atento, cordial, respetuoso y de calidad.
- Lograr un aumento en las ventas del 15% anual
- Ganar participación de mercado y posicionamiento en la mente del consumidor como una empresa estable y dedicada a brindar servicios de calidad, especialmente entre las personas de clases media y alta de la ciudad.
- Abrir un local en el centro de la ciudad destinado a ofrecer nuestros productos.

- Crear una rama específica del negocio dedicada a ofrecer productos para fiestas o eventos corporativos (catering).
- Realizar alianzas estratégicas con algunas PYMES de la ciudad, especialmente con las empresas de seguros, financieras, agencias de viajes, estudios jurídicos, publicidad, etc, para ser el proveedor de los servicios alimenticios de la empresa, es decir, ofrecerle a sus empleados los almuerzos con beneficios a la hora de pagar.
- Conseguir como clientes a las personas que laboran en el centro y norte de la ciudad principalmente.

3.3 Estructura de la Industria en General y de la Industria en Particular

La industria de productos alimenticios se encuentra conformada por empresas que brindan servicios masivos de comida, cafeterías, restaurantes, carretillas, gasolineras y demás lugares donde se venden alimentos, los mismos que se ven perturbados por agentes externos de vital importancia para su desarrollo como empresas.

Dentro de éste campo es necesario mencionar que en la ciudad existe un número elevado de empresas que brindan servicios alimenticios. Existen 3129 vendedores que expanden alimentos preparados y no preparados en la vía pública¹¹ y que tienen los permisos de funcionamiento correspondientes por parte del Municipio de la Ciudad de Guayaquil, esto es sin contar el resto de lugares de preparación de alimentos que existen en la ciudad. De éstos lugares de comida, según los datos obtenidos, sólo existen 15 cafeterías con permiso de operación para ofrecer desayunos según la Dirección de Vía Pública de la Municipalidad¹², el resto ofrece productos diversos como almuerzos, comida típica, etc.

¹¹Datos tomados en la página web del Municipio de la Ciudad de Guayaquil en: www.guayaquil.gov.ec en la sección de Obras, Inspección Higiénico-Sanitaria

¹² Datos obtenidos en www.eluniverso.com; artículo El Objetivo es Mantenerse

También es necesario nombrar el nuevo modelo de gasolineras tipo supermercado-tienda en la que los consumidores pueden encontrar comidas y bebidas. La primera cadena que adoptó este concepto y lo perfeccionó al brindar alimentos preparados en el momento como sánduches, café, dulces, etc. fue la Exxon Mobil con el concepto de las estaciones “Mobil on the Run”¹³. Para complementar el servicio agregado que la misma ofrece a sus clientes, la empresa también decidió realizar una alianza estratégica con KFC para brindarle a sus usuarios la misma comida y promociones que esta cadena ofrece en sus locales. En Guayaquil este tipo de concepto ha tenido mucha acogida y es una de las opciones que hay que considerar al momento de analizar la competencia de Ágape.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es el estudio de los factores ambientales externos que influyen en la estructura y desenvolvimiento de la industria en general. El análisis se divide en factores políticos, económicos, sociales, ecológicos, tecnológicos y legales pero aplicándolos al estudio de Ágape los que mayor impacto poseen en la estructura del negocio son los agentes económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Agentes Económicos:

La economía de un país siempre va a ser un elemento clave en el análisis de cualquier industria, especialmente en el campo alimenticio. Cuando la economía se encuentra en crecimiento y desarrollo existe un mayor movimiento de capitales, inversión y consumo lo que beneficia a las empresas. La industria de los alimentos siempre se ha beneficiado cuando existe una economía en ascenso, los negocios de comida son una de las pocas industrias que cuando las cosas en el país se encuentran estables

¹³ Datos tomados de www.hoy.com.ec; artículo Exxon Mobil Agrega Valor a su Negocio

y dentro de un camino correcto duplican sus ventas, y cuando la economía del país no se encuentra en su mejor momento de todas maneras venden sus productos aunque no en la cantidad esperada.

Para Ágape es muy importante examinar este factor ya que sus clientes, es decir los dueños y empleados de las PYMES, se encuentran a la expectativa de que sus negocios prosperen y la economía del País se reactive para poder gastar una mayor cantidad de dinero en el consumo de los mismos.

Como ya se ha analizado, el crecimiento de la producción manufacturera para el 2007 es menor que en los 2 años anteriores lo que no inspira gran confianza en las empresas, eso sumado al hecho de que las ventas suben en pequeños porcentajes y son totalmente inestables; reflejan un panorama no muy alentador para la situación económica del país y ponen en alerta a las empresas para reducir costos y de ésta manera poder subsistir sin pérdidas. Esta situación no es muy ventajosa para Ágape pero tampoco es un escenario perturbador, justamente uno de los parámetros que aumentan con una alimentación adecuada en los trabajadores es la productividad en las empresas, lo que se traduce en mayores rendimientos y utilidades para las mismas.

Agentes Políticos:

La política dentro del Ecuador juega un papel muy importante al momento de realizar análisis de negocios, lo cambiante y vulnerable de las decretos que se emiten y la facilidad con la que se realizan huelgas y paros hacen que la industria alimenticia en general sufra con aumentos de precios y escasez de productos debido a los cierres de carreteras y pasos provinciales. La materia prima que se utiliza en las empresas que brindan servicios alimenticios se vuelve más costosa y por lo tanto afecta en la utilidad de las empresas así como en la calidad de los productos.

En la Actualidad, la inestabilidad política se encuentra en su mayor apogeo debido a la incertidumbre que se vive en el sector empresarial con la elección de la Asamblea y la falta de seguridad de que el Congreso siga funcionando. Miguel Peña, Presidente de la Cámara de Industrias de Guayaquil opina que la percepción que se tiene del Presidente dentro del sector empresarial es que posee actitudes hostiles y su hoja de ruta se aleja de los postulados liberales en los cuales empresarios y comerciantes inscriben sus actividades, y admite que lo que el empresario necesita es mayor previsibilidad para poder enfrentar los cambios de mercado y le tiene sin cuidado si la misma proviene de izquierda, derecha o el centro ya que no es un juego de poder.¹⁴

Agentes Sociales:

Los factores sociales son un elemento que se debe analizar con anterioridad al momento de crear y pensar en desarrollar un determinado producto para un sector específico. Dentro del sector alimenticio esto es muy importante ya que se debe considerar el target al cual está dirigido el producto, la calidad a la que están acostumbrados sus consumidores y los hábitos alimenticios que los mismos poseen. Además, la tendencia actual de cuidar nuestro organismo y alimentarnos de manera correcta influye de manera positiva en las ventas de Ágape aprovechando esa oportunidad dentro del mercado.

En su mayoría, las personas que trabajan no tienen el tiempo o la facilidad de ir a sus casas a almorzar, por lo que comen los alimentos que se sirven en las empresas cargados de condimentos y colorantes innecesarios o deciden almorzar comida rápida llena de grasas saturadas (grasa trans) dañinas para el organismo. La alimentación inadecuada produce un efecto de pesadez al organismo que se ve reflejado en la productividad de la empresa, la concentración de sus empleados y la

¹⁴ Tomado de la revista Vanguardia No. 105 artículo la Guerra de Trincheras pgs. 19-24.

salud de los mismos. Otro de los síntomas que se perciben por la mala alimentación y el sobrepeso es de carácter psicológico e influye en la personalidad de los trabajadores, su compromiso con la empresa y la dedicación para cumplir las metas y objetivos establecidos, así como en su capacidad para aportar ideas innovadoras y creativas para la solución de problemas, etc.

El servicio que Ágape ofrece es imprescindible para el bienestar de los trabajadores, los buenos hábitos alimenticios favorecen el rendimiento durante la jornada laboral y aumentan la productividad en el trabajo. Los programas de una alimentación correcta dentro del trabajo pueden prevenir enfermedades relacionadas al sobrepeso, corazón, diabetes, anemia, presión arterial, colesterol, etc lo que se traduce para la empresa en una reducción considerable de permisos de ausencia por enfermedades y accidentes y un aumento de la fidelidad de sus trabajadores para con la misma. En el Ecuador, la mortalidad por enfermedades del corazón está entre las primeras 10 causas de muerte en adultos.¹⁵

Otro beneficio de una alimentación adecuada es el aumento de la concentración y disciplina de los trabajadores lo que significa obtener productos de gran calidad en el menor tiempo posible, evitando los errores y el número de repeticiones.¹⁶

Esa preocupación que muestran las empresas por la salud de sus trabajadores se ve recompensada en un mejor ambiente laboral, mayor compromiso con los objetivos de la misma y una cultura empresarial fuerte dentro de la empresa lo que beneficia a la compañía y sus accionistas. Es decir, la inversión que se realiza en los programas de alimentación en las empresas, no son sólo buenas para los trabajadores; sino que generan riquezas para la empresa, para el negocio y para los clientes.

¹⁵ Datos obtenidos de la Revista dominical Semana de diario El expreso No. 695 del 25 de Noviembre de 2007, artículo Grasas trans un peligro que acecha, pg. 16.

¹⁶ Tomado de La alimentación en el Trabajo, Publicación de la Organización Internacional del Trabajo, 2005 por Wanjek Christopher.

Agentes Tecnológicos:

En el mundo en el que vivimos la tecnología es parte fundamental de nuestras vidas y nuestras empresas, nos ayuda a simplificar procedimientos, ahorrar costos y agilizar el trabajo. Dentro de la industria de alimentos la tecnología no es parte fundamental del negocio, y peor dentro del negocio de alimentación empresarial, pero para ágape la tecnología es una de sus ventajas competitivas y un gran aliado para brindar un servicio excepcional, pensado en el cliente y sus necesidades.

Según un estudio de Lasprilla, las principales desventajas competitivas de las PYMES son su baja calidad, innovación de sus productos y el escaso acceso y uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. También califica como insuficientes la capacitación y nivel de asociatividad con otras empresas (alianzas estratégicas), esta última condición requerida para alcanzar economías de escala que permitan competir a costos razonables. Solo un 21% de las PYMES están en la clasificación de competitivas: 18% de competitividad media y 33% de competitividad insuficiente.¹⁷

Ágape utiliza un sistema de tarjetas magnéticas y software creado específicamente para controlar lo que se ingiere y de ésta manera llevar un registro automático de inventarios, gastos, proveedores y ventas. La tecnología es parte clave de los beneficios que ágape ofrece y es un elemento que la ayuda a diferenciarse de la competencia. Es decir, la tecnología aparte de facilitar la administración de la empresa; la hace ser más eficiente y competitiva dentro del mercado de empresas que brindan servicios alimenticios.

¹⁷ Datos correspondientes de la página web Al Andar Acción para el Desarrollo Local, artículo Mejorando la innovación y productividad en www.e-ducate.org.

3.4 Descripción del Producto

3.4.1 Características del Producto

Los productos que Ágape ofrece a sus consumidores son productos alimenticios elaborados por una chef y aprobados por un médico nutricionista que examina la lista de alimentos que se ofrece al público. Los mismos que se caracterizan por su excelencia, frescura, sabor y presentación.

Todos los productos de Ágape son diseñados con el propósito de que los consumidores puedan obtener un máximo rendimiento físico y mental en el cumplimiento de su trabajo, y de ésta manera aumentar la productividad de las empresas donde laboran. Para conseguir este objetivo, los almuerzos cuentan con la cantidad necesaria de carbohidratos, proteínas y azúcares que necesitan nuestros consumidores para realizar sus actividades con total tranquilidad. Además, se utiliza la menor cantidad de grasa y condimentos posibles en su elaboración, así como ingredientes de excelente calidad para que el producto terminado cumpla con todos los requerimientos y expectativas del consumidor.

Un factor importante dentro de la lista de sus productos son los almuerzos prepago. Estos son los almuerzos que las empresas pueden contratarles a sus empleados, los mismos que pueden ser llevados a la empresa donde laboran o los consumidores pueden acercarse al local de Ágape. Uno de los beneficios de éste contrato es que los alimentos pueden ser personalizados de acuerdo a las preferencias del consumidor.

Los alimentos que se llevarán a las empresas contarán con una excelente presentación, vendrán en una caja cerrada (como una lonchera) con el sticker de Ágape en la abertura y dentro de la misma se encontrarán los diversos moldes plásticos para que la comida no se mezcle y de ésta manera preservar el sabor de los ingredientes. Los cubiertos también vendrán sellados y se les colocará una cinta de tela verde alusiva a Ágape alrededor, como símbolo de presentación e imagen.

Los almuerzos que se venderán a diario en local de Ágape en el centro de la ciudad, también tendrán una presentación espectacular. Las mesas tendrán sus respectivos manteles y cada puesto tendrá los cubiertos y vasos previamente colocados para que los consumidores se sientan atendidos como es debido. Y dentro de la presentación de los platos se tratará de jugar con los colores de los alimentos para de ésta manera impactar no sólo con el sabor de sus productos, sino también en atención y calidad.

Existirá una diferencia de precios entre los contratos de almuerzo prepagados y los que se venderán en el local de Ágape, los primeros costarán \$2,25, mientras que los otros \$2,50. Esto se lo realiza con el fin de incentivar a las empresas a que firmen un contrato de exclusividad con Ágape. La ventaja de éste mecanismo de pago es que las empresas no estarían asumiendo el valor del almuerzo de sus empleados, sino que simplemente se estaría llegando a un convenio con las mismas para descontarles a los trabajadores el valor del almuerzo mensual por medio del rol de pago u otra clase de convenios que se propongan. Es decir, es una relación ventajosa tanto para los consumidores, como para las empresas y Ágape, que aseguraría un bloque fijo de compradores.

3.4.2 Sistema de Cobro

El sistema que Ágape utiliza para realizar los cobros de los productos se basa en la utilización de tarjetas magnéticas personalizadas con los nombres de los consumidores (clientes pre-pago). Al momento de la compra estas tarjetas son pasadas a través de un lector magnético que abre directamente el registro de los clientes donde se factura la compra realizada o se escribe el nombre del mismo en caso de que los almuerzos sean llevados a la empresa donde laboran.

Todas estas operaciones se realizan con la ayuda de un software diseñado especialmente para Ágape, a través del cual cada cliente tiene su propio código e historial en el que se registran las transacciones que realiza

con la fecha correspondiente y por lo tanto se registran los alimentos que consume en el día. Dentro de este software también hay varias opciones de registro y restricciones dentro del historial personal de los consumidores.

Algunas de las operaciones que se pueden realizar son las siguientes:

- Registrar un máximo diario que no puede ser sobrepasado en la compra del día.
- Registrar prohibiciones de alimentos con las fechas correspondientes.
- Registrar alergias para no vender productos que sean dañinos a la salud de los consumidores.
- Registrar restricciones como el de solo vender cuando los clientes posean la tarjeta porque no tienen crédito en la empresa.

Otro de los beneficios de este software es que también trabaja con un programa llamado Crystal Reports que ayuda a que en forma de reporte se puedan ver todos los alimentos consumidos por los clientes, así como el gasto que ha tenido durante ese período, este servicio se puede personalizar con rangos de fechas determinados y con gráficos para analizar el comportamiento diario que ha tenido el cliente. Con la ayuda de este mismo programa se crean los reportes de las ventas diarias que tiene ágape donde aparte del monto total vendido se observa el monto y la cantidad vendida de cada producto, permitiendo establecer las estadísticas de venta de los productos mas demandados.

También posee una opción de registro de gastos y proveedores así como también lleva un control de inventario de la cantidad de productos que quedan en stock de acuerdo a las transacciones realizadas, recalando así la adquisición o la lista de compra de insumos necesarios para atender la demanda futura y que siga un flujo sin obstáculos.

Para las personas que no sean clientes frecuentes y sólo vayan a comer al local de Ágape esporádicamente se los registrará en el software como un cliente especial creado para consumos en efectivo, llamado Otros.

3.4.3 Factores Claves de Éxito

Algunos de los factores claves de éxito que Ágape posee y que lo ayudan a diferenciarse de sus competidores desarrollando una ventaja competitiva dentro del mercado son:

- Confianza en la empresa y sus trabajadores.
- Uso adecuado de la tecnología e implementación de la misma.
- Desarrollo de las habilidades, valores y cultura organizacional de los empleados.
- Brindar productos sanos y sin preservantes preparados por una chef.
- Todos los menús y productos son revisados por un médico nutricionista.

Las ventajas de nuestros servicios aparte de la excelencia en la calidad, servicio al cliente e implementación de la tecnología son la personalización de los menús, uso de prohibiciones y restricciones por parte de los consumidores, uso de tarjetas magnéticas para los pagos y la ventaja de mejorar el rendimiento en las actividades diarias que realice.

3.5 Análisis FOVDA

Fortalezas (interno)

- Brindar un servicio al cliente excelente.
- Usar tecnología de punta, con un software especializado y una tarjeta magnética con la que se realizan los cobros
- El software permite que se incorporen restricciones monetarias y de alimentos.
- Se aplica el mismo modelo que utilizan otras empresas de servicios alimenticios en países desarrollados.

- A través de un programa llamado crystal reports y la aplicación del software se pueden ver los reportes de los alimentos que han consumido los clientes.
- Evita que al mismo tiempo se manipule dinero y alimentos.
- Los productos que se venden son pensados en la salud de los consumidores por lo que son elaborados evitando el uso de grasas innecesarias (mayonesa, mantequilla, aceites, condimentos, etc.).
- Ágape ofrece una variedad de productos elaborados bajo normas establecidas para cada producto a fin de mantener la buena calidad en toda su producción.
- Los productos son elaborados por una chef.
- Los menús de comida son diseñados para que los consumidores coman balanceadamente carbohidratos, proteínas y azúcares.
- Si los consumidores son alérgicos o no les gustan ciertos alimentos del menú prepago, se pueden personalizar los almuerzos, notificando a Ágape con anterioridad para realizar los respectivos cambios en los menús.
- Si la tarjeta se le pierde a los usuarios, igual pueden acercarse a comprar con el nombre y con el saldo pendiente que les quedase. De la misma manera se les puede cobrar cuando los clientes deciden hacer un pedido de último momento por teléfono o vía mail.
- Todos los productos son supervisados por un médico nutricionista que brinda aportaciones, soluciones y críticas a los menús de comidas realizados por ágape y sólo son vendidos al público luego de la aprobación de los mismos.

Oportunidades (externo)

- El boom de las franquicias permitirá desarrollar una cadena de servicios alimenticios asociados al buen nombre y posicionamiento de la empresa.

- Con una alimentación adecuada se mejora el rendimiento laboral y la productividad de la empresa.
- La correcta alimentación aumenta el nivel de concentración de los empleados, reduciendo el número de errores y repeticiones de los productos y aumentando la calidad en los mismos.
- Al prevenir enfermedades relacionadas a los malos hábitos alimenticios se reduce el número de ausencias por enfermedades en los trabajadores y se fortalece la cultura empresarial en las empresas mejorando el ambiente laboral.
- Crear un negocio paralelo de catering para fiestas privadas.
- Aplicar los conocimientos de organización de eventos de Maria Verónica Briz y desarrollar una rama de la empresa que se dedique a organizar fiestas infantiles con comida rica y saludable.
- Captar el mercado de cumpleaños ejecutivos con un plan especial de menús para fiestas en las empresas en las que se lleve a la misma los bocaditos de dulce, sal, colas y torta.
- Ofrecer un servicio de alimentación a centros de concentración de personas (convenciones, seminarios, etc) y que tienen la necesidad de un sistema adecuado de nutrición, con las bondades que les puede brindar el servicio.
- Los hábitos alimenticios que poseen los consumidores.

Ventaja Competitiva

Ofrecer alimentos saludables de la mano de un servicio al cliente efectivo gracias a la implementación y uso adecuado de la tecnología para brindarle a los consumidores productos de excelente calidad que cumplan con las expectativas trazadas.

Debilidades (interno)

- Ágape sea nuevo en el mercado de servicios alimenticios a empresas y ejecutivos, por lo que no tenga la misma experiencia que su competencia.
- Los consumidores se demoran en recargar la tarjeta por lo que no siempre se tendrá la misma cantidad de pedidos.
- Explicarles a los usuarios cómo funciona el sistema y que se adapten al mismo para que puedan utilizar todos los servicios y ventajas que se ofrecen.
- No ser capaces de atraer a las empresas para que decidan aplicar este sistema para los almuerzos de sus empleados.
- Competir con empresas más grandes y por lo tanto estar en desventaja operacional.

Amenazas (externo)

- Pelear el mercado contra empresas reconocidas por brindar servicios alimenticios masivos en la ciudad.
- Difícil penetración en el ámbito empresarial.
- Cambios en los precios de la materia prima debido a lo vulnerable de la economía ecuatoriana.
- Situación política y económica del país afecte el ingreso que los consumidores destinan a gastos adicionales como lo son los almuerzos ejecutivos.
- Los consumidores se pueden cansar de los productos por lo que hay que renovarlos cada cierto tiempo.
- Los clientes no quieran comer cosas sanas como frutas, y como en cualquier negocio se debe complacer a los clientes brindándoles lo que ellos quieren.
- Las preferencias de los consumidores son tan cambiantes y vulnerables que nunca se sabe qué escogerán al día siguiente.

3.6 Cinco Fuerzas de Porter



2. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Uno de los problemas que sufren muchas empresas es la entrada masiva de nuevos competidores que deciden incursionar en campos nuevos o alternativos que sean más lucrativos. Dentro del caso de la comida es muy común este tipo de situaciones, pero dentro del campo de servicios alimenticios para empresas no se produce con tanta frecuencia esta situación.

Las compañías normalmente firman contratos a largo plazo con las empresas dedicadas a brindar servicios alimenticios con el objetivo de establecer un precio definitivo del producto para que éste no pueda variar en un período establecido, siendo beneficioso para las dos partes. Un gran desafío que poseen las empresas nuevas o pequeñas es la dificultad que tienen las mismas de mantener a los clientes cuando empresas más grandes están en capacidad de ofrecer precios más bajos, lo que pone en aprietos a las pequeñas empresas que deben igualar o mejorar los precios de la competencia.

En el Ecuador, las empresas no le prestan atención a la alimentación de sus empleados, es más en la mayoría de pequeñas y medianas empresas los

empleados ni siquiera reciben el almuerzo por parte de las empresas, sino que ellos en la hora de almuerzo deben ver si salen a comer, se van a sus casas o llevan su comida desde sus hogares. Es decir, las empresas que si proveen este servicio de alimentos a sus empleados tratan de buscar el producto más barato del mercado, lo cual no es muy ventajoso para empresas de servicios alimenticios que buscan brindar una excelente calidad en sus productos.

3. La rivalidad entre los competidores:

Dentro del tipo de negocio de servicios alimenticios a empresas y ejecutivos no existe tanta competencia como en otras industrias que poseen barreras de entrada fáciles; pero en cambio, se debe competir en muchos casos contra compañías ya posicionadas, donde la competencia directa se puede resumir en una guerra de precios o vínculos familiares que benefician a ciertas empresas dentro del mercado.

La rivalidad dentro de esta industria también está compuesta por los comentarios y críticas que se escuchan por parte de los consumidores y las comparaciones que ellos realizan en cuestiones de calidad y precios con relación a otras empresas o lugares de comida similares; aunque lo que predomina en la mayoría de los casos, al momento de elegir una opción es el precio, mas no su calidad.

4. Poder de negociación de los proveedores:

Como sucede en la mayoría de la industria alimenticia, todos los proveedores son fundamentales para brindar productos frescos, de calidad y garantizar la satisfacción por parte del cliente, pero tampoco son indispensables. Es decir, aunque ellos si tienen un gran poder de negociación todavía no son los que dominan la situación.

Refiriéndonos a esa situación, un punto que se debe aclarar y tomar en consideración, es que los proveedores se encuentran zonificados por lo que si uno de ellos no cumple con las expectativas u objetivos de los clientes, los mismos se pueden quejar y hacer que mejoren el servicio. Este escenario es posible siempre y cuando los clientes estén conscientes de que eso sólo funciona hasta un cierto punto y sólo con algunas empresas, con el resto es necesario aprender a vivir con su mediocridad si se desea trabajar con esa empresa en particular, ya sea por calidad, precios, etc.

Lo que Ágape debe hacer al momento de escoger un proveedor es analizar los que mejor servicio al cliente ofrecen, ya sea por su puntualidad, seriedad, calidad o frescura. Para esto es necesario contar con un personal competente, que se encuentre en capacidad de tomar decisiones correctas y acordes a los objetivos que Ágape persigue y promete a sus clientes, ya que de esto dependerá la reputación e imagen de la misma frente a los consumidores.

5. Poder de negociación de los compradores:

Como en cualquier negocio, los clientes y consumidores tienen gran poder de negociación ya que la opinión que ellos tengan del producto es lo que permitirá crear una buena imagen de la empresa en la mente de los consumidores, permitiendo así que los mismos regresen a comprar y recomienden el producto.

Específicamente dentro de ésta clase de negocios o servicios que se ofrecen a las empresas y ejecutivos, los usuarios tienen la opción de ingerir los productos ofrecidos por Ágape o comprar comida o llevar los alimentos desde sus hogares, por lo que es muy importante que los consumidores estén satisfechos con el servicio y la calidad ofrecidos en el producto, y de ésta manera lo puedan consumir con total agrado y satisfacción.

La mejor manera de obtener la fidelidad de los clientes es brindándoles excelencia, calidad y un trato justo y equitativo; siempre pensando en que el

éxito de una relación de largo plazo es que las dos partes ganen y se sientan satisfechas con el producto brindado y recibido.

6. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Dentro de éste campo es necesario mencionar que los productos sustitutos que Ágape debe tomar en consideración al momento de realizar un análisis son los alimentos que los consumidores pueden comprar, ya sea en restaurantes, cafeterías, carretillas, gasolineras, y demás lugares de comida que existen en el mercado. La importancia que se le debe dar a ésta clase de lugares es que los mismos son la competencia más grave y directa de las empresas que brindan servicios alimenticios, las diversas opciones que existen en el mercado permiten que los consumidores sean capaces de escoger lo que deseen de acuerdo a sus ingresos y preferencias en cuanto a gustos y hábitos alimenticios.

Otro de los productos sustitutos que afecta a las empresas que brindan servicios alimenticios es la comida que las personas llevan desde sus hogares; la misma posee una ventaja para los consumidores permitiéndoles ahorrar en gastos innecesarios. Tomando en consideración todos estos factores, se puede concluir el grado de importancia que juega la calidad de los productos al momento de ofrecer un servicio, en especial el que las empresas de alimentos brindan a sus consumidores.

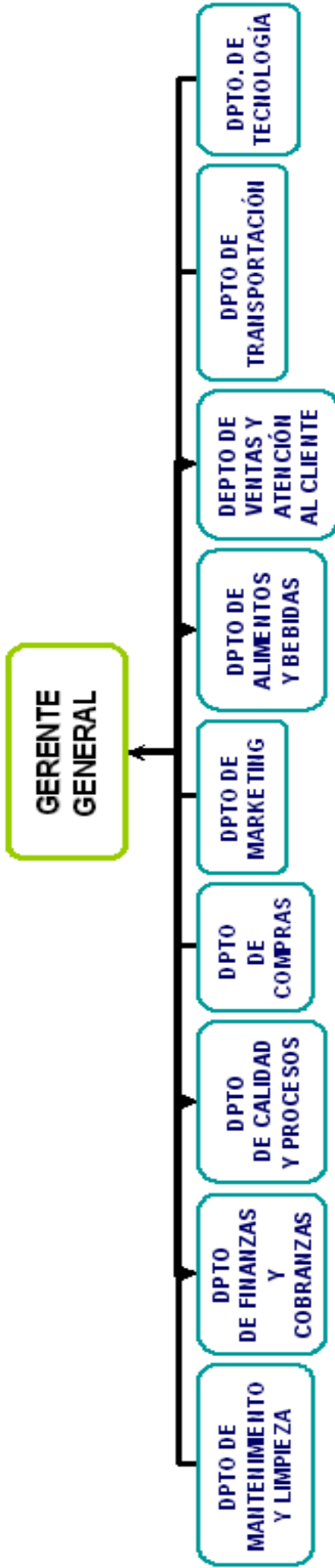
4. EQUIPO GERENCIAL

4.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Ágape se encuentra conformada por personas con vocación al servicio y que esperan realizar el trabajo de una manera correcta y eficiente para poder brindar un producto de calidad y un servicio ágil y personalizado.

A continuación se detallarán las funciones de los participantes dentro del proceso de creación y terminación del producto, así como las personas involucradas en brindar un servicio de excelencia, además de señalar el orden jerárquico y relaciones de cooperación entre los diferentes departamentos.

ORGANIGRAMA DE AGAPE



4.2 Funciones

4.2.1 Gerente General

Es el encargado de definir las estrategias y directrices operacionales de la empresa para asegurarse de que todas las operaciones del negocio funcionen con normalidad y de acuerdo a las normas y objetivos establecidos por la misma.

4.2.2 Departamento de calidad y procesos

Se encarga de probar los productos elaborados y comprobar que los ingredientes utilizados en los mismos se encuentren en óptimas condiciones. Este departamento debe estar sujeto a las normas de calidad de Higiene y Manipulación de alimentos y las reglas FIFO (first in first out) de registro de los inventarios. También supervisa que las actividades para elaborar los alimentos se realicen eficientemente, evitando así, la pérdida innecesaria de tiempo. Otra de sus funciones es la de controlar la higiene y manipulación de alimentos y asegurarse de que todos los involucrados en el proceso de elaboración y servicio al cliente, las respeten y conozcan.

4.2.3 Departamento de mantenimiento y limpieza.

Se encarga de cuidar la imagen del local y de asegurarse de que el mismo se encuentre en excelentes condiciones de aseo y funcionamiento. También se encarga de las reparaciones físicas del lugar.

4.2.4 Departamento de finanzas y cobranzas

Se encarga de controlar todas las operaciones y transacciones de dinero que se realicen, elaborando los presupuestos de los departamentos de compras y ventas. También realiza proyecciones financieras y análisis de riesgo y sensibilidad. De igual manera se encarga de realizar las respectivas

cobranzas a los clientes, en especial los del contrato pre-pago y se encarga de arreglar los métodos de pago con las empresas.

4.2.5 Departamento de alimentos y bebidas

Se encarga de realizar los menús de comida y de elaborar los productos de la compañía, siguiendo las normas de calidad impuestas por la misma y tomando en cuenta la nutrición que deben tener los individuos de acuerdo a su actividad física, etc.

4.2.6 Departamento de compras

Es el encargado de realizar el inventario de los productos y efectuar el respectivo enlace con los proveedores, para mantener a la compañía con el stock suficiente para poder elaborar sus productos y satisfacer a los clientes. También debe comprobar que los inventarios de los productos y las ventas cuadren. De la misma manera debe investigar el mercado para que los proveedores utilizados sean los más económicos dentro del mercado, sin comprometer la calidad.

4.2.7 Departamento de ventas y atención al cliente

Se encarga de realizar las ventas de los productos y hablar con los clientes para conocer sus comentarios u observaciones. También realiza el seguimiento postventa a sus clientes y se asegura de que se brinde un servicio cordial y efectivo. Se encarga de la elaboración de las tarjetas.

4.2.8 Departamento de marketing

Se encarga de realizar la debida publicidad de la compañía, así como realiza los contactos con las PYMES de la ciudad para ofrecer el producto. También crea las estrategias de penetración y promoción de mercado que se utilizarán para dar a conocer los productos y beneficios.

4.2.9 Departamento de Tecnología

Se encarga de realizar las respectivas adecuaciones tecnológicas que requiera el software, así como de actualizar la página web de la empresa para que la base de datos de los clientes con la información requerida se encuentre en la red.

4.2.10 Departamento de Transportación

Se encarga de llevar y entregar los alimentos en perfecto estado a los consumidores que lo requieran. Esto se tercerizará para no pagar un gasto extra por la compra de un medio de transporte.

4.3 Experiencia Previa de los Miembros del Equipo Gerencial

4.3.1. Ma. Verónica Briz de Marcos

Durante toda su vida, Ma. Verónica Briz se vio inclinada hacia la cocina, desde que se encontraba en el colegio tomaba cursos vacacionales de elaboración de sánduches y chocolatería. Luego de terminar la secundaria, estudió en la escuela de los chefs y se graduó en el año 2004; pero para esta fecha ella ya se encontraba trabajando como asistente de la Sra Aguedita Briz, una respetable organizadora de eventos de la ciudad de Guayaquil con 18 años de experiencia en ese campo.

Aguedita Briz aparte de haber organizado las fiestas más exclusivas de la ciudad, también se desempeña como Directora Social del prestigioso Club de La Unión y se encarga de elaborar el calendario de actividades así como los eventos que se realicen en el mismo.

También trabajó en el Hotel Unipark en el departamento de eventos y en el año 2006 empezó a trabajar en el área de alimentos escolares brindando el lunch al área preescolar del Javier. En el 2007 fue la encargada de crear y manejar el bar de la primaria en la escuela Javier. De forma independiente también vende tortas, postres y bocaditos de sal, siendo la pascualina y las tortas sus principales productos y para la época navideña el peacan pie.

4.3.2. Inés Cobo de Gilbert

Estudió Psicología en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y se graduó en el año 2007. Debido a su profesión de Psicóloga y al hecho de ser madre de un niño de 3 años, Inés aporta con grandes ideas creativas y sugerencias para la elaboración de alimentos saludables, pero al mismo tiempo llamativo para los pequeños.

También ha tenido experiencia en el área de alimentos ya que su madre desde hace muchos años vende postres y tortas, habiendo sido su asistente en repetidas ocasiones.

La ascendencia colombiana de Inés por parte de su madre, es un factor muy importante que juega a su favor y aunque no es una característica que la defina, la convierte en una gran relacionista pública de Ágape, al mismo tiempo que aporta con parte de la tradicional cocina colombiana como son las arepas, buñuelos, etc.

4.4 Cultura empresarial

La cultura empresarial de Ágape tiene como fundamento principal la existencia de un compromiso total con los consumidores de sobreponer sus necesidades e intereses por sobre todas las cosas, y de ésta manera cumplir con su lema característico:

“ ESTAMOS PARA SERVIRLE ”

4.4.1 Valores de Ágape

Nuestros valores básicos por orden son los siguientes:

- Ofrecer productos nutritivos y saludables de excelente calidad.
- Estar cerca del cliente y ofrecer precios adecuados a la situación del mercado actual
- Ofrecer un ambiente agradable acorde a las normas de higiene y manipulación de alimentos internacionales, así como las establecidas por el ministerio de salud y el municipio de Guayaquil.
- Estar en constante mejoramiento aceptando retos, y al día con las nuevas tendencias.
- Ofrecer un servicio al cliente cordial, amable, efectivo y atento, preocupándonos también por su salud y bienestar.

El valor central que forma la base de Ágape, es la EXCELENCIA que se demuestra en todos los ámbitos de la empresa, desde la elaboración de los productos que satisfagan la demanda de los clientes, el uso de los proveedores que cumplan los parámetros de calidad que Ágape impone, y hasta la rapidez y cordialidad necesaria para brindarle a los clientes, el servicio que se merecen.

4.4.4 Principios de Ágape

Nuestros principios básicos por orden son los siguientes:

- Responsabilidad para con la empresa y nuestros clientes
- Honestidad y transparencia
- Confiabilidad

- Compromiso
- Calidad

Los principios que conforman los reglamentos de ágape son el pilar fundamental de la empresa y se espera que todos los involucrados con ágape, desde los empleados, jefes y proveedores los pongan en práctica para poder brindarles a los clientes una experiencia que sobrepase sus expectativas y los conecte de una manera directa con la empresa creando así una red de fidelidad.

5 ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1 Estudio específico del Mercado

El estudio de mercado se efectuó con el objetivo de comprender las necesidades de los consumidores respecto a los alimentos que ingieren y el gasto promedio que los clientes destinan al consumo de los mismos. También se realizó con el fin de analizar la cantidad de clientes potenciales que existen en la ciudad de Guayaquil y otros lugares cercanos como Durán, Samborondón, etc y la aceptación que las empresas que brindan servicios alimenticios saludables poseen en la población, así como la calidad del servicio, facilidades, mecanismos de cobro y productos que se ofrecen en los mismos.

5.2 Identificación del Mercado Potencial y Empresarial

El tamaño del mercado potencial de Ágape está conformado por la cantidad de pequeñas y medianas empresas que existen en la provincia del Guayas y su respectivo número de colaboradores.

Para estimar el número de empresas que opera en el Ecuador se recurrió a la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, ENEMDU, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, (INEC) en noviembre de 2004. Para fines del análisis, se consideró como categorías ocupacionales pertinentes las de trabajador por cuenta propia (excluyendo a los ambulantes), patrón y socio. El resultado indica que existen 772 mil empresas, de las cuales 95% operan con hasta 5 trabajadores y casi 3% dan trabajo a entre 6 y 10 empleados; es decir, 98% de las empresas de Ecuador operan con 10 o menos trabajadores, por lo que están consideradas como pequeñas empresas¹⁸; de estas empresas, el Guayas concentra el 42% nacional del número de PYMES¹⁹. Es decir, que se obtiene un número aproximado de **317.755 microempresas en la provincia del Guayas**. Si cada microempresa genera en promedio 1,7 empleos directos²⁰ se obtiene como resultado que en la provincia del Guayas existen alrededor de **540.184 personas que trabajan en las PYMES**, siendo éstos dueños o colaboradores.

Pero, para establecer el mercado objetivo de Ágape, el cual se encuentra conformado por las personas que laboran en oficinas, ejecutivos, empresarios y dueños de PYMES se debe mencionar que según el censo de la Población Económicamente Activa de 5 años y más de edad, por sexo, según grupos ocupacionales, de Guayas-Guayaquil, se obtuvo que en la ciudad existen alrededor de **327.190 personas** que trabajan como profesionales, técnicos, empleados de oficina y trabajadores de servicios, de los cuales 57.033 son empleados de oficina, 114.180 son miembros profesionales y técnicos y 155.977 son personas que trabajan en servicios²¹.

Esto nos ayuda para obtener una muy buena referencia del tamaño del mercado y los clientes a futuro que esta rama del negocio puede ofrecer y de

¹⁸ Datos tomados de la página web: www.iadb.org, artículo titulado Estimación del capital muerto predial y empresarial.

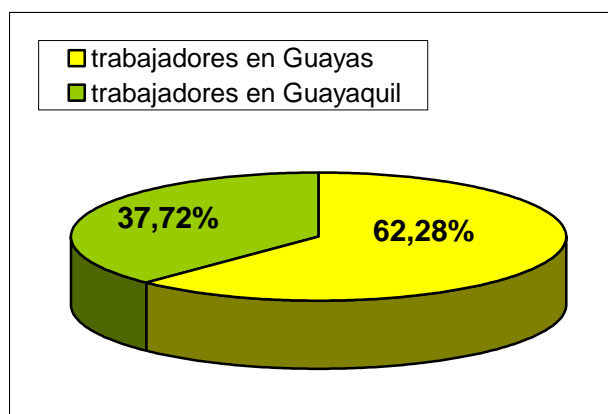
¹⁹ Datos correspondientes a la Revista económica Perspectiva N°.11 de Noviembre de 2006, artículo Microempresas por provincia.

²⁰ Datos correspondientes a la Revista económica Perspectiva N°.11 de Noviembre de 2006, artículo Microempresas por provincia.

²¹ Datos correspondientes a la página web del Instituto Nacional de Estadística y Censos, tabla Población Económicamente Activa de 5 años y más de edad, por sexo según grupos ocupacionales. Guayas-Guayaquil.

ésta manera saber si se cuenta con un mercado lo suficientemente grande y rentable para pensar en crecimiento o expansión de la empresa.

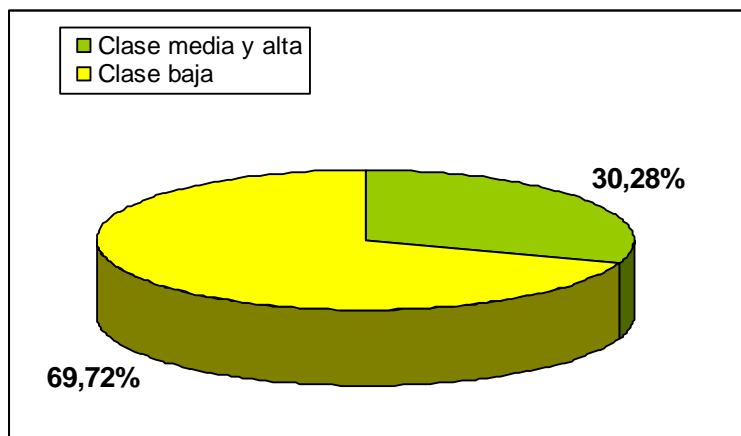
Si se analiza esta situación desde el punto de vista gráfico y porcentual, se obtiene que del total de posibles consumidores de la provincia del Guayas, el 38% de los mismos se concentran en la ciudad de Guayaquil, por lo que se confirma que el mercado objetivo que Ágape posee, es lo suficientemente grande como para pensar en desarrollo y estrategias a largo plazo.



5.3 Descripción de las Regiones, Segmentos o Nichos

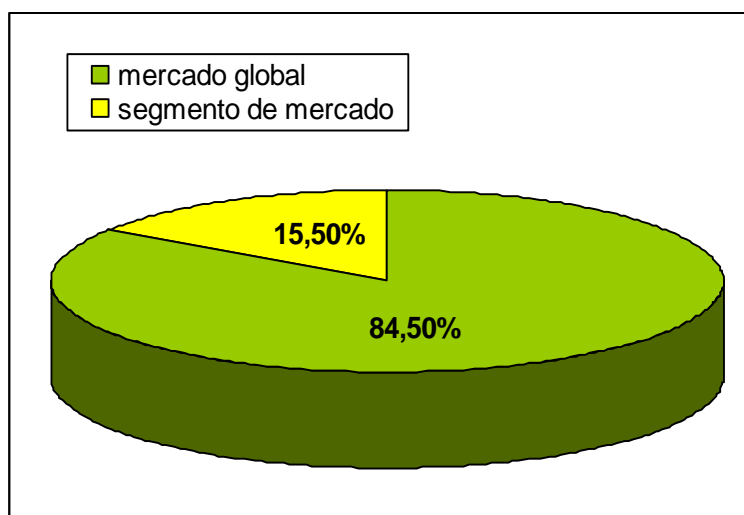
Los segmentos de mercado a los que Ágape dirige sus esfuerzos se encuentran establecidos por ejecutivos, empresarios y trabajadores de oficinas de **clase media baja, media, media alta y alta**, los mismos que constituyen un porcentaje del **30,28% de la población de Guayaquil**. Dentro de la clase alta tenemos un porcentaje del 1,56% de la población, mientras que el 5,32% corresponde a la clase media alta, el 23,4% a la clase media.²²

²² Estos datos fueron tomados de El Universo publicados el 4 de noviembre de 2006 por la columnista Nila Velásquez, artículo Clases Sociales de Guayaquil.



Si a éste análisis se le incorporan los resultados obtenidos anteriormente donde se especifica el grupo de personas de la ciudad de Guayaquil que tienen trabajos acorde al segmento de mercado que Ágape espera poder acceder y conquistar, nos daría un total de **99,073 personas o posibles consumidores** que cumplen con los parámetros establecidos.

Analizando estos resultados desde un punto de vista gráfico se observa que Ágape estaría concentrando sus esfuerzos para el 15,50% del total del mercado global de clientes potenciales.



5.4 Mercado Objetivo, Nicho de Mercado y Bloque de Compradores

El mercado objetivo de Ágape se encuentra conformado por los ejecutivos, empresarios y trabajadores de oficina que hacen uso de los servicios de empresas de alimentos. Un punto que se debe tomar en consideración es que no todos los trabajadores compran su almuerzo, ya que muchas empresas ofrecen el servicio de almuerzos como un beneficio extra que se le da al trabajador y otros simplemente deciden llevar la comida desde sus hogares para evitar gastar.

La estrategia que Ágape utilizará será la de firmar contratos con algunas de las pequeñas empresas de la ciudad de Guayaquil, para proporcionarles un servicio de alimentación adecuada a precios razonables, y de ésta manera garantizar un bloque de compradores fijos. Las principales empresas con las que se tratará de vincular son las agencias de viajes, estudios jurídicos y empresas financieras o de seguros, que en promedio emplean un número aproximado de 6 a 10 colaboradores. Si se establece un grupo de 20 empresas, en promedio se atenderá a un número aproximado de 160 personas, más un promedio de 40 personas diarias que consumirán en el local comercial. Esta situación permite establecer como número referencial a **200 personas como los consumidores fijos o bloque de compradores** de Ágape.

5.5 Investigación de Mercado, Encuestas y Resultados

5.5.1 Tamaño de la muestra

Las encuestas son instrumentos de medición primordiales para entender el comportamiento de los consumidores. Tomando esto como referencia, Ágape decidió realizar una encuesta diseñada específicamente para resaltar las diferentes necesidades de los personas y conocer sus preferencias en

cuanto al servicio, producto y precio, y de ésta manera ser capaces de ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores. La misma tuvo un total de 15 preguntas de opción múltiple.

A través de la siguiente fórmula obtendremos el tamaño de la muestra, es decir, el número de personas a encuestar.

Fórmula:
$n = \frac{t^2 \times p(1-p)}{m^2}$
$n = 162,27$

Descripción:

n = tamaño de la muestra requerido

t = nivel de fiabilidad de 95% (valor estándar de 1,96)

p = prevalencia estimada (para este proyecto se utilizó un 12%)

m = margen de error de 5% (valor estándar de 0,05)

El conjunto total de personas encuestadas fue de 163 individuos, y se decidió tomar esta cantidad de encuestas como referencia, ya que si se aplica la fórmula anteriormente citada nos produce ese resultado. Además, esta cantidad también hace referencia al posible bloque de compradores de Ágape. Estos datos nos ayudan a conseguir una muestra referencial de las preferencias de los consumidores y a obtener un promedio de los hábitos alimenticios y de consumo del mercado global.

5.5.2 Encuesta

Los principales objetivos que se quisieron determinar con la realización de la encuesta fueron los siguientes:

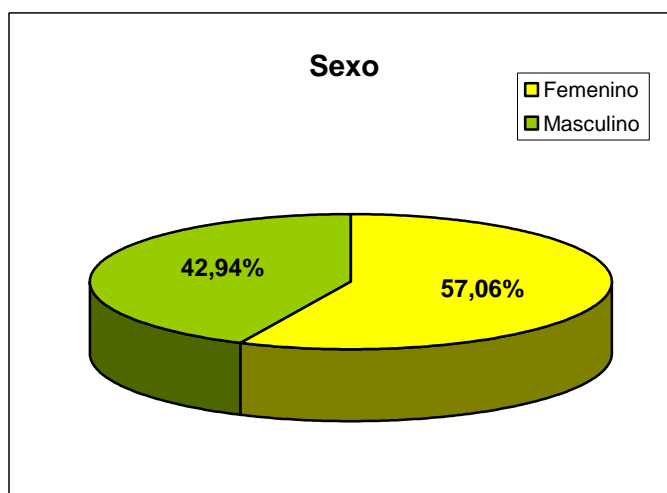
- Conocer los hábitos alimenticios que tienen las personas dentro de sus hogares.

- Identificar las edades de los consumidores que mas utilizan los servicios de empresas alimenticias.
- Estar al tanto del tipo de alimentos que se consumen con mayor frecuencia en el almuerzo e identificar los tipos de alimentos que los consumidores prefieren ingerir.
- Determinar que tan satisfechos están los consumidores con el servicio que éstas empresas ofrecen.
- Recaudar información sobre el gasto promedio que los consumidores destinan para el almuerzo.
- Ampliar la gama de productos que Ágape ofrecerá, con las sugerencias realizadas por los posibles consumidores.

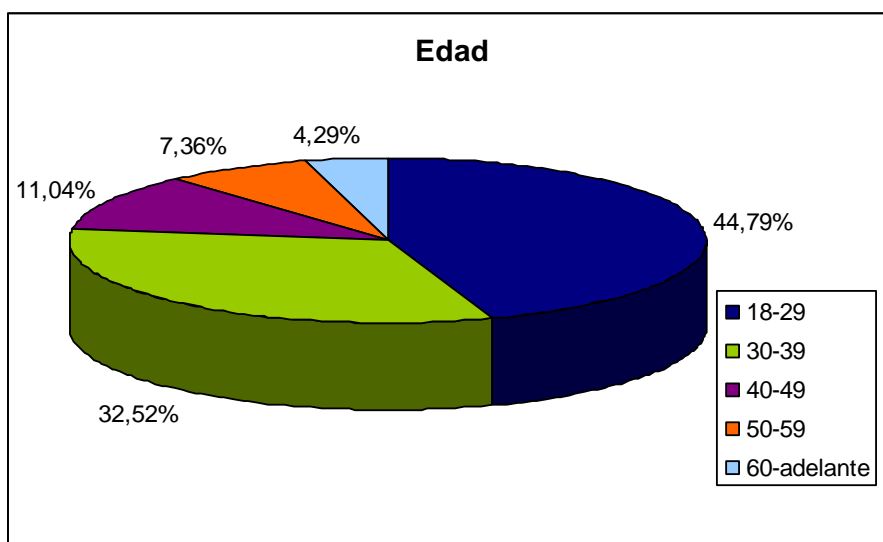
La encuesta se la realizó a personas de toda clase social, en su mayoría de clase media, que trabajan principalmente en las zonas del centro y norte de Guayaquil, Algunas encuestas fueron tomadas personalmente y otras enviadas vía mail. El formato de la encuesta, es decir todas las preguntas efectuadas, se encuentra en Anexo 1.

5.5.2 Tabulación

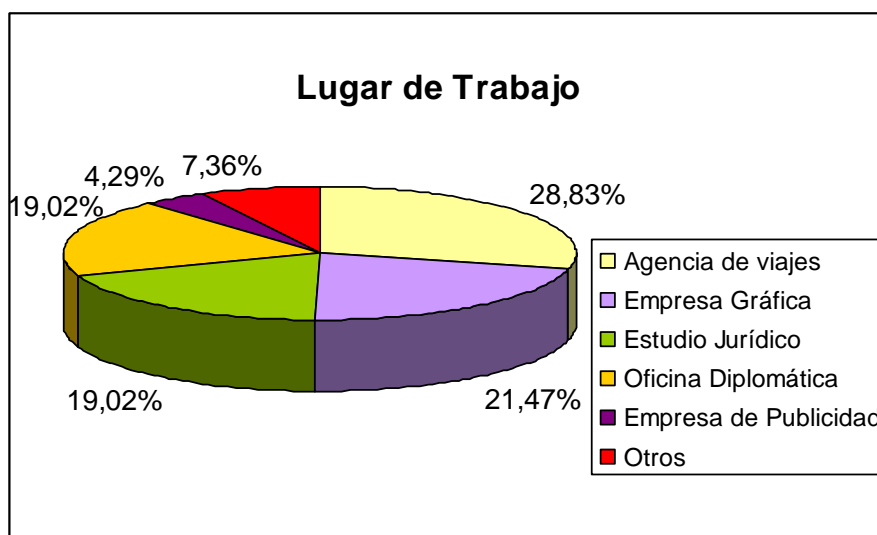
A continuación se detallan algunos de los puntos más relevantes de la encuesta realizada a las personas de diferentes sectores empresariales con su respectivo análisis:



El sexo de los encuestados ayuda a determinar el grupo de mercado al cual se le estaba realizando la encuesta y comprobar si la preocupación de una alimentación balanceada la tenían tanto los hombres como las mujeres. Como se puede observar en el gráfico, la encuesta se la realizó en un mayor porcentaje al sexo femenino, con un 57,06%, pero sólo porque dentro de las empresas escogidas como parte del mercado potencial labora una mayor cantidad de mujeres. De ésta pregunta se pudo establecer que exista un aumento en la cantidad de hombres que cuidan de su alimentación y sugerían una mayor cantidad de frutas y ensaladas dentro de sus opciones de almuerzo.

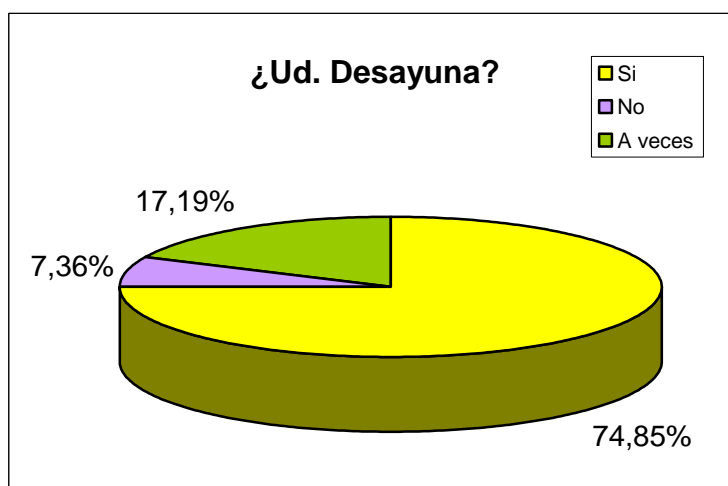


El grupo de consumidores a los que se trata de llegar está compuesto en su mayoría por personas jóvenes, que ocupan cargos de mando medio y que cuidan de su apariencia para procurar verse bien. Es por esto que el 44,79% de las encuestas fueron realizadas a personas de 18 a 29 años, seguida con el 32,52% a las personas de 30 a 39 años, para luego bajar considerablemente el porcentaje de personas encuestas de 40 años en adelante.

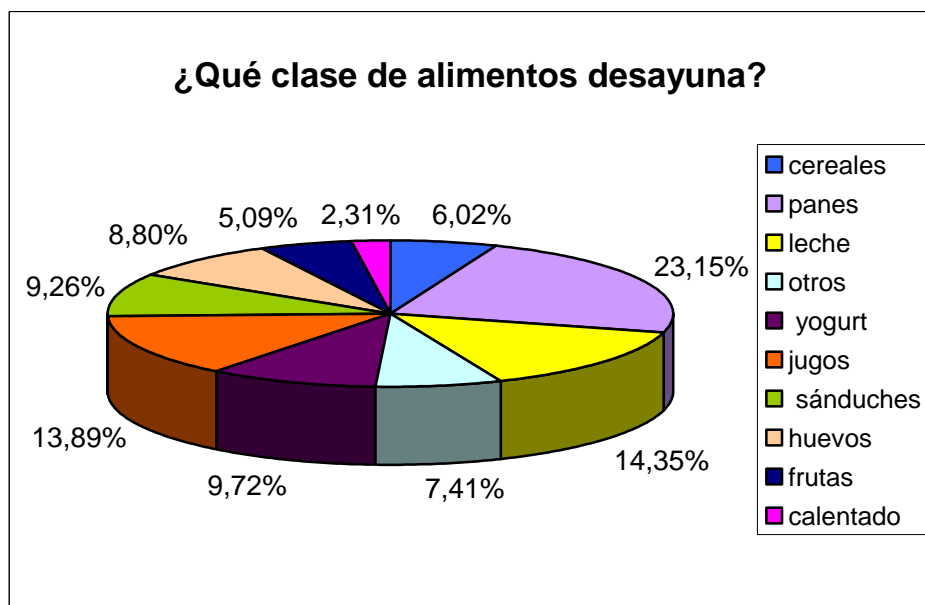


Las personas a las cuales se les realizó la encuesta trabajan en su mayoría, con un 28,83% de los resultados, en agencias de viaje de la ciudad; para luego seguir con un 21,47% de trabajadores de empresas gráficas, y

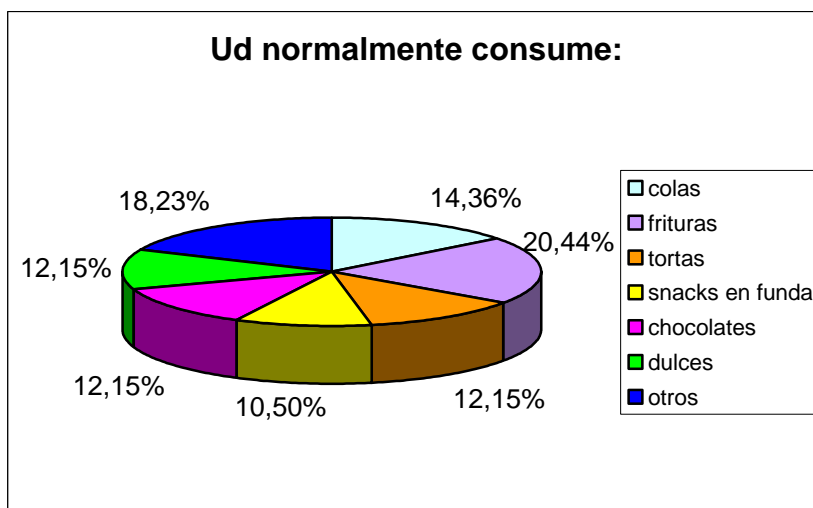
continuar con un 19,02% respectivamente de empleados de estudios jurídicos y oficinas diplomáticas. Con un menor porcentaje, del 7,36%, se registraron a otras empresas como lo son las instituciones financieras, revistas, periódicos, etc y con un 4,29% a las empresas de publicidad. Estas empresas fueron escogidas por ser parte del mercado de PYMES de la ciudad de Guayaquil que Ágape tiene en mente como su mercado objetivo.



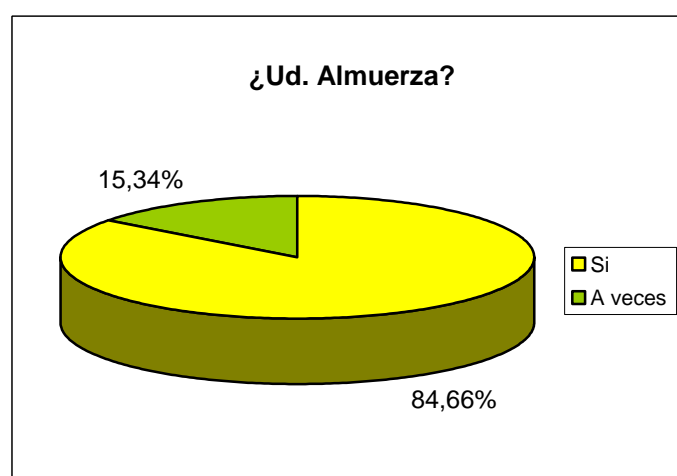
Esta pregunta fue realizada con la intención de conocer los hábitos alimenticios de los posibles consumidores y establecer la cantidad de personas que se preocupan por su alimentación. Como se puede apreciar en el gráfico, el 74,85% de los encuestados desayuna, ya sea en casa o en el trabajo. Sólo el 17,19% de los mismos admitió que sólo comía en algunas ocasiones y el 7,36% que no desayunaba nunca. Estos resultados comprueban que la mayoría de las personas sí posee como costumbre el alimentarse en la mañana para poder rendir mejor en el transcurso del día y para tener más energías.



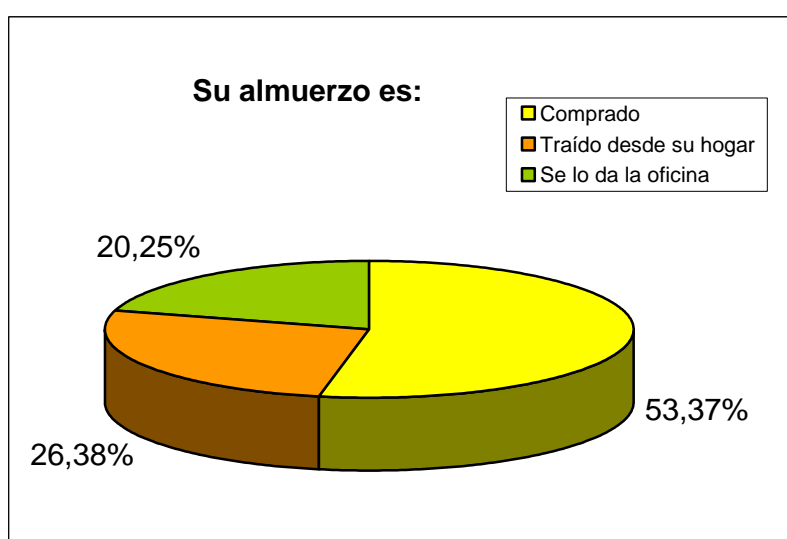
Como ya se ha mencionado, la mayoría de las personas encuestadas desayuna, pero ahora lo que se trata de establecer con esta pregunta es conocer el tipo de alimentos que las mismas ingieren en la mañana. Analizando los resultados de las encuestas se obtuvo que la mayoría de las personas consume panes en el desayuno, seguido de la leche y los jugos. También consumen yogurt, huevos, sánduches y otros como batidos, café, bolones, etc, pero en menor porcentaje. Una cuestión que se debe analizar dentro de ésta situación o contexto es que muchas de las personas encuestadas contestaron que ingerían solamente jugos, leche o yogurt, sin acompañantes adicionales; por lo que aunque éstas personas igual estén desayunando no están alimentándose de la mejor manera y lo que sucede en muchos de éstos casos es que son justamente esos individuos los que consumen en mayor cantidad dulces y snacks a media mañana o en la tarde.



Esta pregunta fue diseñada con el objetivo de conocer qué clase de alimentos consumen las personas en el transcurso del día. Como se puede apreciar en el gráfico, la mayoría de los encuestados, con un 20,44%, dijo que consumían frituras en su dieta diaria y un 18,23% de los mismos indicó que consumían otras cosas como sánduches, café, aguas aromáticas, frutas, etc fuera de su almuerzo. Con un 14,36% los individuos expresaron que ingerían colas, seguido de un 12,15% para los chocolates, los dulces y las tortas respectivamente. Para terminar con un 10,50% para los snacks en funda. Esto nos muestra que aparte del almuerzo, la mayoría de las personas necesita de comida adicional para saciar su apetito, quitar el estrés o simplemente para refrescarse.

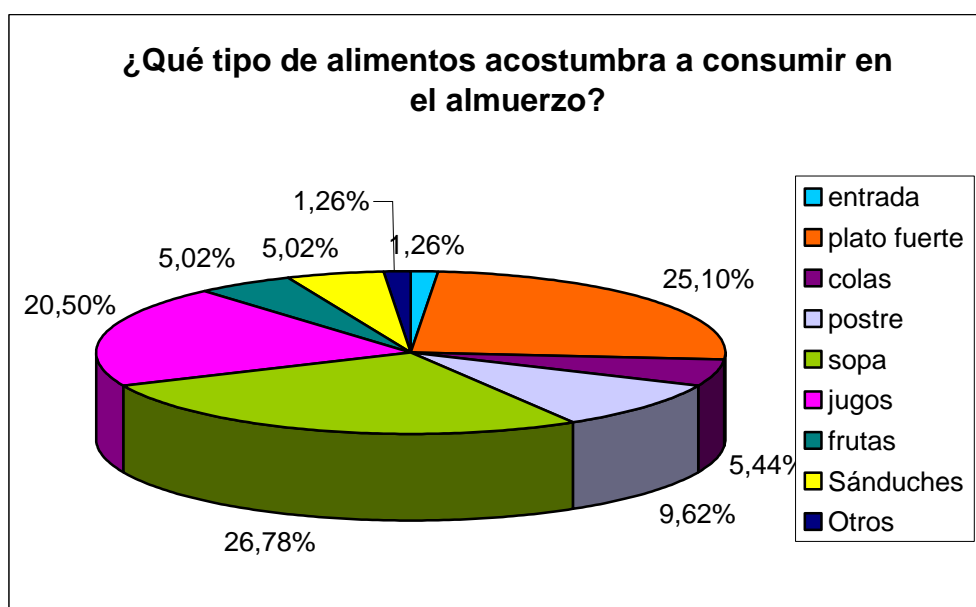


Esta pregunta fue realizada con el objetivo de conocer la cantidad de consumidores potenciales que tendría el servicio brindado por Ágape. Los resultados demostraron que el 84,66% de las personas encuestadas almorzaban, mientras que sólo el 15,34% de las mismas admitió que comía a veces, y ninguna de las personas encuestadas dijo que no almorzaba, por lo que aunque estuvo dentro de las opciones no se la incluyó en el gráfico. Estos resultados confirman que existe un gran mercado dentro de los servicios alimenticios de almuerzos ejecutivos.

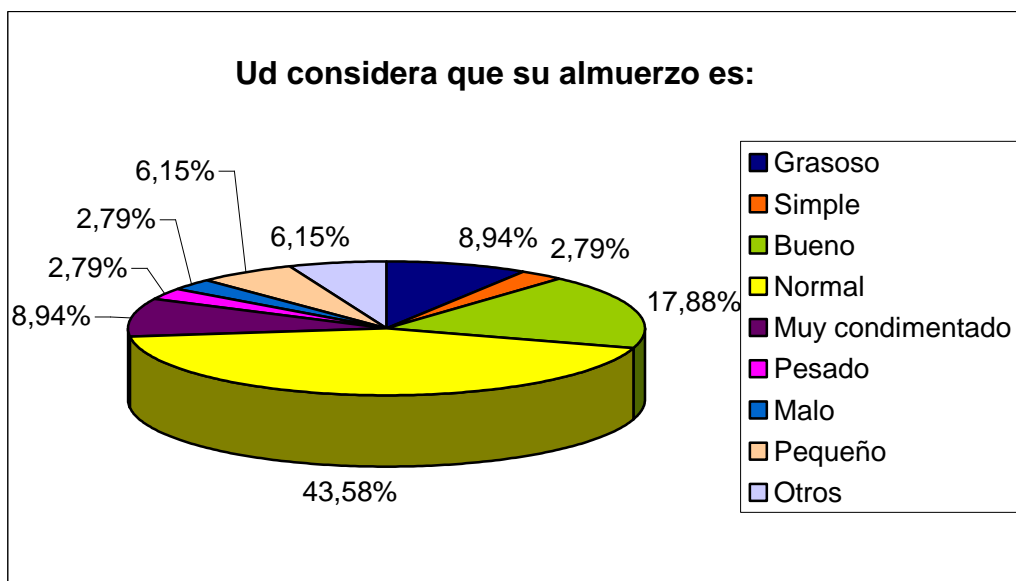


Esta pregunta tiene relación directa con la anterior y ayuda a especificar la cantidad de personas que utilizan los servicios de las empresas de alimentos, ya sea porque compran su almuerzo o porque se los ofrece su propia empresa. Un 53,37% de las personas dijeron que compraban su comida, es decir, más de la mitad de los encuestados. Sólo un 26,38% de los mismos dijo que preferían traer su almuerzo desde sus hogares, ya sea porque deseaban ahorrar, no les gustaba comer afuera o porque no se sentían a gusto con el servicio que la empresa les ofrecía; y para finalizar tenemos que a un 20,25% de los encuestados la empresa donde trabajan les ofrece el almuerzo. Dentro de ésta pregunta surgieron situaciones o escenarios distintos, muchas veces las personas que contestaban que la empresa les daba su almuerzo también indicaban que los compraban afuera o traían desde sus hogares, ya que no

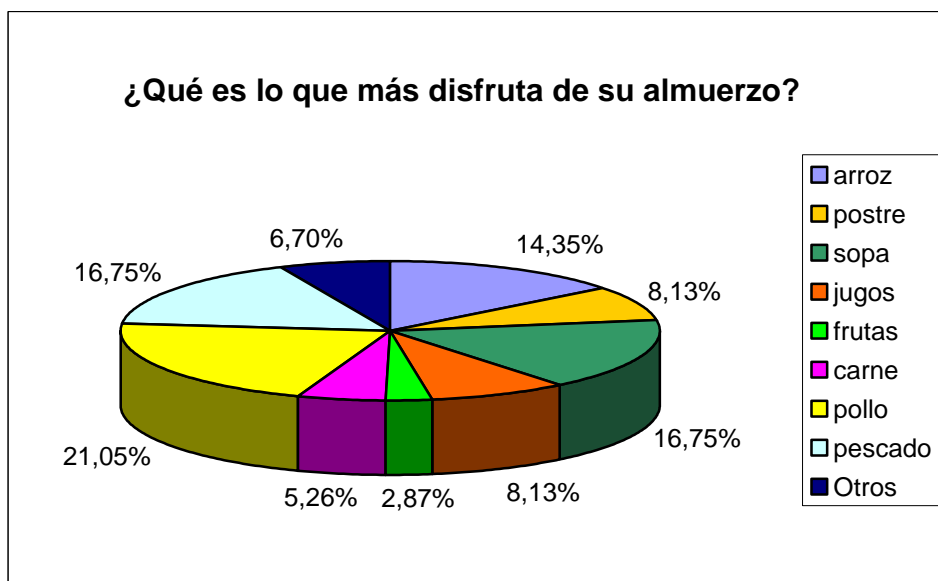
estaban complacidos con la comida ofrecida por la empresa de alimentos. También ocurrió lo mismo en el caso de las personas que compraban su almuerzo, ya que también indicaban que lo traían desde sus hogares, pero en menor cantidad.



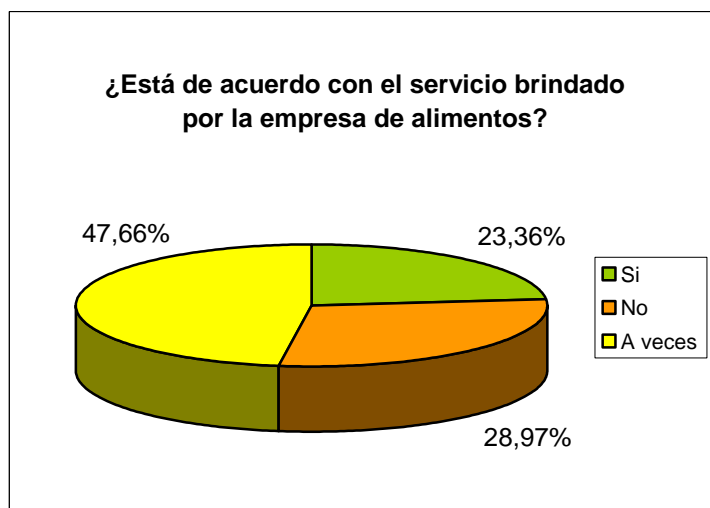
Esta pregunta se realizó con el objetivo de obtener una muestra representativa de los alimentos que los consumidores acostumbran a ingerir en el almuerzo. Como era de esperarse, los mayores porcentajes fueron obtenidos por las sopas, el plato fuerte y los jugos, con un 26,78%, 25,10% y 20,50% respectivamente. Los postres obtuvieron solamente un 9,62%; mientras que las colas, frutas y sánduches un 5,02%. La entrada y otros como ensaladas sólo consiguieron un 1,26%. Esto nos indica que la mayoría de las personas consumen sopa como requisito principal dentro del menú de sus almuerzos, y muy pocos consumidores ingieren ensaladas o frutas en los mismos. Una de estas causas es que los menús ejecutivos que se venden en la ciudad no contienen como acompañante adicional estos ingredientes y prefieren saturar de arroz, condimentos y grasas innecesarias a los consumidores.



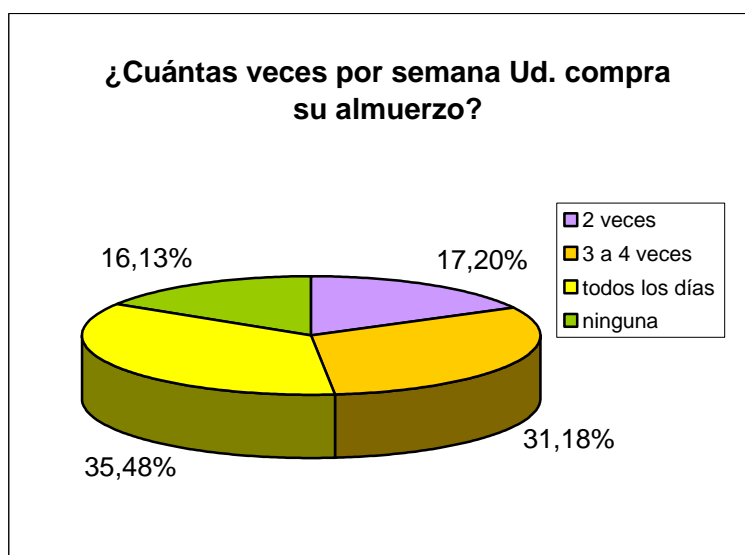
Esta pregunta se la realizó con el fin de conocer la opinión de los consumidores respecto al servicio y la calidad de la comida que las empresas de alimentos brindan. El 43,58% de los consumidores piensa que la comida que compran o reciben es normal, pero sólo el 17,88% afirma que su comida es buena y están satisfechos con el servicio recibido. Un 8,94% de los consumidores piensa que su almuerzo es grasoso y muy condimentado; un 6,15% piensa que es muy pequeño y no se queda satisfecho con las porciones que recibe y un 2,79% piensa que su comida es mala y pesada. Estos resultados nos muestran que la mayoría de los consumidores no están satisfechos con los alimentos que reciben por parte de las empresas encargadas de su nutrición, y piensan que el producto ofrecido por las mismas es mediocre y aceptable, mas no espectacular.



El objetivo de esta pregunta es conocer las preferencias de los consumidores en cuanto a los productos que se les ofrece en el menú de sus almuerzos. Los resultados obtenidos señalan que el pollo es el alimento preferido por los consumidores con un 21,05%, seguido de la sopa y el pescado con un 16,75% cada uno, para continuar con un 14,35% para el arroz. El postre y los jugos obtuvieron un 8,13%, otros como la pasta y embutidos un 6,70% y la carne y los postres un 5,26% y 2,87% respectivamente. Una situación que se debe señalar es que la mayoría de los consumidores no prefirió la carne por no saber de donde provenía la misma y porque normalmente estaba dura, en vez de suave y jugosa. Otro punto a considerar es que aunque la sopa no es el plato preferido de los consumidores, sí es el más consumido en el almuerzo. También es importante señalar que aunque las frutas no son muy del agrado de los individuos, es necesario que sean parte de la dieta diaria de todas las personas, ya sea en el desayuno, almuerzo o cena. Como dato adicional se debe conocer que aunque en la encuesta se puso como opción la entrada y las colas, no fueron nombrados, por lo que no se las incluyó en el gráfico.

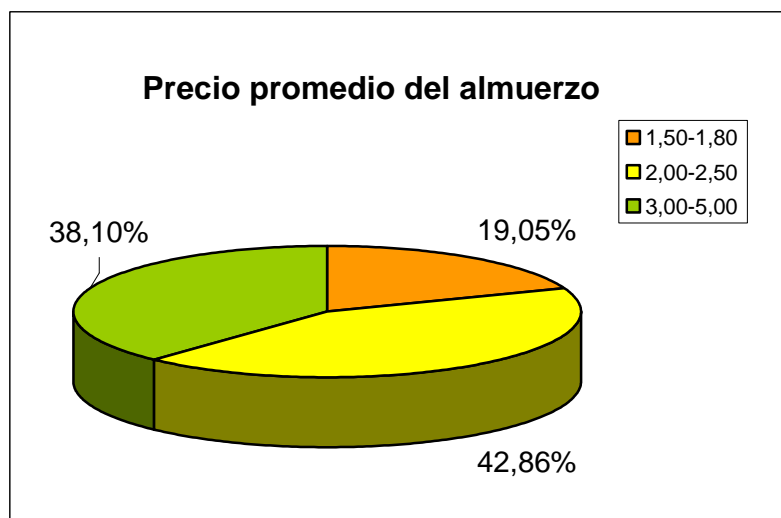


Esta pregunta nos demuestra que los consumidores no están satisfechos con el servicio que las empresas de alimentos les dan a sus clientes y muchos de los cuales no se quejan sólo por la calidad de la comida, sino también del servicio al cliente en sí. Sólo el 23,36% del total de encuestados dijo sentirse a gusto con el servicio que recibe, mientras que la mayoría con el 47,66% admitió que a veces sí le gusta el servicio y la comida, mientras que otras veces no.

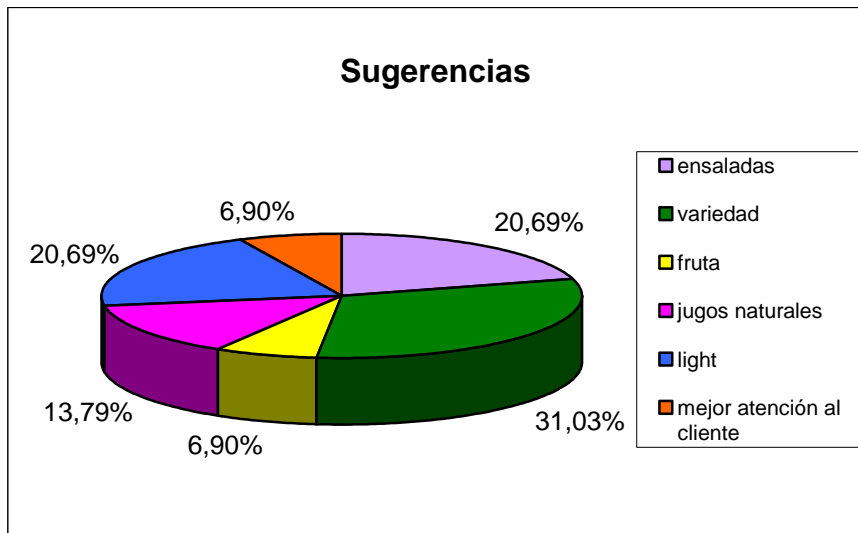


Esta pregunta es necesaria para obtener información sobre el gasto semanal que los consumidores destinan para su alimentación. La mayoría de los consumidores, con un 35,48%, dijeron que ellos compraban su almuerzo todos los días, es decir, de lunes a viernes. Un 31,18% de los mismos afirmó

que su ellos sólo compraban su almuerzo de 3 a 4 veces por semana y un 17,20% dijo que lo compraba 2 veces en la semana. Aunque en la encuesta se puso como opción comprar su almuerzo 1 vez por semana el mismo no obtuvo votos por lo cual no se lo especificó en el gráfico, pero el 16,13% de los consumidores sí estipuló que ningún día de la semana compraba su almuerzo. Estos resultados son beneficiosos para Ágape ya que confirman que el mercado de alimentos tiene un gran potencial de desarrollo y que la mayoría de las personas gasta todos los días o varias veces por semana en comida.



Esta encuesta fue realizada a las personas que trabajan en oficinas, empresarios o ejecutivos de mando medio, de clase media hacia arriba. Es decir, individuos que se encuentran en capacidad de gastar un poco más en sus almuerzos. El 42,86% de los encuestados dijo que gastaba de \$2 a \$2,50 por su comida y que le parecía un precio razonable por lo que le ofrecían. Un 38,10% de los consumidores afirmó gastar de \$ 3,00 a \$5,00 por su almuerzo ejecutivo, pero éstos son los individuos que consumían en su mayoría 2, 3 o 4 veces por semana. Y finalmente con un 19,05% de los resultados encontramos a las personas que dijeron consumir almuerzos de \$1,50 a \$1,80, pero son los que tenían peores referencias en cuanto a la calidad del producto y servicio.



Algunas de las sugerencias que los consumidores desean que las empresas de alimentos pongan en práctica son en mayor porcentaje, la de ofrecer una mayor variedad de opciones y productos en los menús que ofrecen. Así como la opción de ofrecer ensaladas como acompañantes y opciones más light de alimentación económica. También se recibieron consejos en cuanto a la elaboración de jugos naturales, mejorar la atención al cliente y de ofrecer fruta algunas veces en la semana o como sustituto del postre. Estos resultados nos muestran que la variedad es un punto fundamental para retener y mantener satisfechos a los clientes y que una ventaja en cuanto al servicio brindando por Ágape sería la de darle la oportunidad al cliente de escoger entre varios acompañantes.

5.6 Análisis de la Competencia

La competencia de Ágape está conformada por las empresas grandes que brindan servicios masivos de alimentación a otras empresas, y que pueden competir con precios más económicos debido al volumen de ventas que manejan y por los lugares de comida que ofrecen almuerzos ejecutivos, cafeterías, restaurantes, etc.

Dentro de las grandes compañías que brindan este servicio, existen empresas serias y con una buena reputación dentro del mercado; aunque las mismas no son en realidad la amenaza principal de Ágape. La mayoría de las empresas que brindan servicios de alimentación masivos, buscan trabajar con grandes compañías, olvidándose de que el mercado empresarial se encuentra formado por una mayor cantidad de pequeñas y medianas empresas que en conjunto, brindan trabajo a un número considerable de personas, por lo que Ágape aprovechando ese nicho de mercado, concentrará sus estrategias para posicionarse en ese segmento de mercado relegado. Existen bastantes compañías que brindan estos servicios, pero para este proyecto sólo se tomarán como modelo de análisis dos, Bosccato y Trébol Verde.

Trébol Verde, es una empresa que aparte de brindar almuerzos, también ofrece sánduches y servicio de catering para eventos grandes o corporativos. Ésta empresa tiene diferentes sedes en la ciudad de Guayaquil, contando con un equipo preparado en cada una de las mismas para poder brindar un servicio y producto de calidad. Una de las sedes que poseen está ubicada en la Universidad de Guayaquil donde brindan los servicios de cafetería y almuerzos a los estudiantes, profesores, decanos y demás personas que deseen comprar sus productos. Esta sede funciona con tarjetas recargables de dinero, pero las mismas no son indispensables al momento de la compra, ya que también se puede utilizar el efectivo. El precio del almuerzo que ellos ofrecen varía entre \$1 y \$1,50, dependiendo del menú que se escoja. El menú de \$1 consiste en plato fuerte, sopa y un vaso de jugo; y el de \$1,50 viene con postre adicional. En este lugar también se tienen 2 elecciones de menús de almuerzo con diferentes productos, para que el consumidor de acuerdo a sus gustos y preferencias elija la mejor opción. Normalmente, en ese establecimiento se atiende a un promedio diario de 200 personas, las mismas que consumen los almuerzos, así como el resto de los productos que la empresa ofrece. La otra sede que poseen se encuentra en TC televisión y el menú de almuerzo para las personas en general cuesta \$2, precio que incluye plato fuerte, sopa, jugo y postre.

Otra compañía grande que también brinda servicios de alimentación masiva es Bosccato, teniendo entre sus clientes a importantes empresas de la ciudad como lo son Sumesa y Artes Gráficas Senefelder. El servicio de alimentación que le ofrece a Senefelder cuesta \$1,60 por persona el almuerzo e incluye sopa, plato fuerte, acompañante, jugo y postre de 2 a 3 veces por semana. La cena tiene un costo de \$1,50 y viene con plato fuerte, acompañante, jugo, postre de 2 a 3 veces por semana y agua aromática o café. Ésta es servida en el área de comida de Senefelder, pero Bosccato sólo se encarga de llevar vasos desechables, por lo que no incurren en gastos extras de platos ni cubiertos. Esta empresa atiende a un gran número de personas diariamente, y sólo en Senefelder la empresa brinda 300 platos de comida al día, 200 almuerzos y 100 cenas.

Como ya se ha explicado, estas compañías concentran sus esfuerzos en captar empresas grandes y con muchos empleados; pero la estrategia de Ágape no está dirigida hacia ese segmento de mercado. Su objetivo principal es la de captar a las personas que trabajan en las PYMES de la ciudad de Guayaquil, por lo que la competencia directa a la que Ágape está expuesta son justamente los lugares de comida donde se brindan menús ejecutivos a un precio que varía entre \$ 2, \$2,80 y \$3,50 los más baratos; hasta llegar a restaurantes y cafeterías que ofrecen menús más variados y costosos, que pueden llegar a costar un promedio de \$6 a \$8. El target dentro del cual Ágape espera posicionarse en la mente del consumidor está formado por aquellas personas que compran sus almuerzos y que no les importa pagar un poco más por un producto de calidad.

Dentro de ésta clase de sitios se encuentran lugares que ofrecen almuerzos ejecutivos a un muy buen precio, un ejemplo de esto es el servicio que ofrece la Sociedad Italiana Garibaldi. Ellos cobran un precio de \$3,50 por un menú que incluye sopa, plato fuerte, jugo y postre. Atienden de lunes a viernes y cuentan con un ambiente agradable, un gran servicio al cliente y ofrecen porciones grandes de los alimentos. Otro sitio que posee un estilo similar pero donde la calidad de alimentos no están buena como en la Garibaldi

es el Fashion Café, el precio de su menú ejecutivo también es de \$3,50 y ofrece el mismo número de platos, pero con porciones mucho más pequeñas.

Otra clase de lugares donde las personas también pueden acceder a un almuerzo económico son justamente los restaurantes de comida rápida y gasolineras de la ciudad. Aunque éstos no posean un menú ejecutivo, sí brindan la ventaja de una marca reconocida y combos económicos que satisfacen las necesidades de los consumidores. El precio de un combo en KFC puede ser de \$1, y los combos en Burger King y Mc Donalds desde \$2 aproximadamente.

La ventaja de Ágape dentro del mercado de alimentos es que puede ofrecer un producto de excelente calidad a un precio más económico que el que muchos consumidores pagan en la actualidad o están dispuestos a pagar. Como ya se ha mencionado, los precios de Ágape variarán entre \$2,25 para los menús prepagados y \$2,50 para las personas que se acerquen a comprar al local de la empresa y no posean un contrato fijo.

6 ESTRATEGIAS DE MERCADO

6.1 Consideraciones Internacionales, Nacionales y Locales

Consideraciones Internacionales:

Dentro de ésta clase de negocios, las consideraciones internacionales se pueden establecer como las reglas generales de higiene y manipulación de alimentos así como las reglas First In First Out (FIFO) que son métodos de evaluación de inventarios usados en las industrias o empresas en general y que también son aplicados en la industria alimenticia como parte fundamental del procedimiento para elaboración de alimentos.

Otro punto importante dentro de éste análisis es que los proveedores de la materia prima tengan certificaciones internacionales de la calidad de sus productos y los registros sanitarios pertinentes. Ágape sólo trabaja con empresas reconocidas por su excelencia y que cumplan con todos los requisitos necesarios.

Ágape también podrá respaldar su trabajo a través de los estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo; que habiendo analizado el comportamiento de los empleados en las empresas, han confirmado a través de los índices de productividad de los trabajadores, que un empleado que se encuentra alimentado correctamente y que posee buenos hábitos alimenticios es más productivo que uno que no, aumentando de ésta manera la productividad global de la empresa hasta en un 20%²³. Otros datos también muestran que con un aumento del 1% de Kilocalorías en una dieta diaria y balanceada para los empleados se obtienen grandes resultados, consiguiendo una elevación del 2,27% del índice de productividad general laboral.²⁴

Consideraciones Nacionales:

Algunas de las consideraciones nacionales que debemos tomar en cuenta al momento de analizar las estrategias de mercado que se adoptarán son los factores externos o ambientales que influyen en todas las empresas, pero su impacto es aún peor cuando se habla de empresas que brindan servicios alimenticios. Los mismos pueden afectar el precio y la calidad del producto; poniendo así en compromiso la fidelidad de los clientes y la imagen de la empresa.

Dentro de este punto, tenemos que considerar que la inflación, el alza continuada de los precios en la economía, juega un papel en contra de los

²³ Tomado de Wanjek, Christopher, La alimentación en el trabajo, Publicación de la Organización Internacional del Trabajo, 2005.

²⁴ Tomado de la Organización Internacional del Trabajo, Food at Work, por Galenson and Pyatt.

alimentos agrícolas que son los primeros que sufren las consecuencias de la misma. Este brote de aumento de precios se ha concentrado en el sector de los alimentos, lo cual ha tenido un impacto negativo en el poder adquisitivo de la gente. El origen de este proceso ha sido causado por la devaluación del dólar en los mercados internacionales, incrementando el costo de las importaciones; por problemas específicos en el mercado agrícola nacional, ya sea por inundaciones, paros, daños en las carreteras, etc; y por la incertidumbre generada gracias al Gobierno por una serie de señales poco claras que llevan inevitablemente a que ciertos agentes económicos se cubran con ajustes de precios.²⁵

Otra consideración que es muy importante al momento de pensar en una expansión es el tamaño del mercado ya que nos indica cuánto podrá crecer la empresa dentro de un lugar determinado y si dentro del país se podrá desarrollar como una franquicia o si es que el producto tendrá los clientes necesarios para obtener el éxito deseado. Con los problemas políticos que el Ecuador afronta y el nerviosismo de los empresarios por el futuro de sus organizaciones, el análisis del mercado se torna difícil y complicado debido a los problemas internos que vive el país y que pueden hacer que las grandes industrias se vayan a otros países a fabricar sus productos si no se dan las condiciones deseadas, lo cual no es conveniente para Ágape ni para el Ecuador.

Consideraciones Locales:

Las consideraciones locales que influyen en el análisis de la empresa y que son de gran importancia para desarrollar estrategias exitosas para la misma son la competencia, la opinión del cliente y por sobre todas las cosas la IMAGEN local que Ágape transmite. La importancia de conocer la competencia y los productos que la misma ofrece al igual que sus precios permiten crear una

²⁵ Tomado de la revista Perspectiva, año XIII del mes de Septiembre de 2007, artículo Proyecciones de Crecimiento a la baja, pg 9, escrito por Pablo Lucio Paredes.

ventaja competitiva que si se sabe aprovechar se puede convertir en una de sus fortalezas.

La opinión del cliente es parte fundamental dentro de las empresas destinadas a ofrecer productos alimenticios y dentro de las cuales no se realiza una publicidad masiva, el marketing boca a boca que se da entre los consumidores satisfechos y las recomendaciones que dan los mismos son lo que permiten que Ágape vaya ganando lentamente una reputación o imagen dentro del mercado local de seriedad y excelencia, permitiendo así el desarrollo de la empresa y convirtiendo a Ágape en una compañía reconocida por sus clientes por su dedicación al servicio y a la calidad.

Ágape nació con el deseo de satisfacer esas necesidades insatisfechas de los consumidores, y de ésta manera poder crear valor para la empresa y sus consumidores. Esto es fundamental para la imagen de la empresa y para atraer y mantener a sus clientes. Los clientes, aparte de buscar la excelencia en el producto también buscan esas experiencias o lazos emocionales que los conecten e identifiquen con la empresa que les brinda el producto o servicio, es decir, buscan un trato personalizado, confiable y justo para las partes involucradas. Los mayores esfuerzos que debe hacer el empresario para contar con una propuesta fuerte, coherente y apreciada por sus clientes, es justamente encontrar ese balance perfecto para crear valor dentro de sus empresas en los aspectos emocionales y de eficacia.

6.2 Estrategias de Producto, Precio y Estacionalidad

Estrategia de Producto:

La estrategia que se utiliza dentro del producto es ofrecer alimentos sanos, que casi no contengan grasas trans ni condimentos en exceso para de ésta forma cuidar la salud de nuestros consumidores, prevenir enfermedades relacionadas a la alimentación inadecuada como la obesidad, anemia, etc y

enseñarles a tener hábitos alimenticios correctos. Según los últimos estudios investigativos, basta con consumir 5 gramos diarios de ácidos grasos trans para aumentar en un 25% el riesgo de infarto.²⁶

Otra de las estrategias utilizadas es estar en constante mejoramiento y renovación de los productos para brindarles a los clientes alimentos que sean de su agrado y que estén a la altura de sus expectativas. Una de las tácticas que se utiliza para este fin es realizar pruebas con productos a los consumidores para de ésta manera comprobar la aceptación de los mismos y aceptar críticas y sugerencias para mejorar la calidad, tamaño y sabor de los productos ofrecidos. Siguiendo en la búsqueda de ofrecer productos de calidad también se realizan las mismas pruebas con los proveedores de las materias primas, para luego establecer la aprobación que tuvieron y usarla como referencia al momento de seleccionarlos.

Uno de los beneficios que Ágape ofrece a sus consumidores y que necesita ser explotado como parte principal de la propuesta de producto, es la ventaja que una buena alimentación ofrece para la salud de sus empleados. Algunas de estas ventajas son: un crecimiento en la productividad de la empresa, mayor fidelidad entre sus empleados, la creación de un ambiente laboral agradable, mayor concentración en el trabajo, aumento de la creatividad, resolución eficaz de problemas, etc. Todas estas ventajas que las empresas que poseen empleados alimentados correctamente pueden obtener son una gran parte de la ventaja competitiva de nuestro producto, y como tal es necesario conseguir una forma atractiva de venderla.

La presentación de los productos también jugará un papel fundamental en la estrategia de los mismos. Los almuerzos prepagados que se llevarán a las empresas vendrán en un empaque de cartón, tipo lonchera con un sticker en la abertura que garantizará que nadie haya abierto los alimentos. La comida vendrá en diferentes moldes plásticos para garantizar la conservación de los sabores y evitar que los mismos se mezclen. Los platos que se servirán

²⁶ Datos obtenidos de la Revista dominical Semana de diario El expreso No. 695 del 25 de Noviembre de 2007, artículo Grasas trans un peligro que acecha, pg. 16.

variarán de acuerdo al menú establecido pero se combinarán la entrada, sopa, plato fuerte, postre y acompañantes. En cambio, para los almuerzos que se servirán en el local de Ágape se tratará de utilizar una presentación gourmet para los alimentos, siempre pensando que la buena imagen de los platos influye positivamente en los consumidores.



Otra de las estrategias de producto que se efectuarán serán las de brindar variedad y personalización de los almuerzos prepago acorde a los gustos y preferencias de los consumidores, los mismos que podrán realizar ciertos cambios de acuerdo a las diversas opciones que Ágape les ofrecerá para modificar el menú.

Estrategia de Precio:

La estrategia que Ágape utiliza es la de ofrecer productos de calidad a precios justos y acorde a la situación económica actual en la que vivimos. Es decir, los productos de Ágape están diseñados con el fin de brindarle a sus clientes un servicio excelente y un producto pensado en sus necesidades, sin precios altos ni exorbitantes ya que el objetivo central de ésta estrategia es que los consumidores puedan comprar la mayor cantidad posible de productos, obteniendo una ganancia superior por volúmenes de ventas.

Al momento de establecer los precios se tomaron en consideración los costos de fabricación de los productos, así como los precios que la competencia había impuesto, tomando como referencia los precios que los consumidores pagan por sus almuerzos en diferentes sectores y lugares de la ciudad como lo son el fashion café, sociedad italiana garibaldi, el chalán, lugares de comida rápida, etc, así como el precio que pagan las empresas que contratan un servicio alimenticio para sus empleados. Todos estos factores tuvieron una incidencia al momento de definir el precio que Ágape pondrá a sus productos; eso sí, siempre siendo fieles a los objetivos de calidad de la empresa, ya que una situación en la que no se está dispuesta a ceder es en la importancia de la materia prima utilizada.

El precio por almuerzo del contrato pre-pago es de \$2,25, ya sea que se lo lleve hasta la empresa donde labora o se lo consuma en el local. Y el precio del almuerzo normal y que sólo funciona para el local de Ágape es de \$2,50 por almuerzo.

Una de las estrategias que se utilizará para poder garantizar esos bajos precios de venta será la de precontratar los servicios de los proveedores de la materia prima, así como los de los moldes plásticos, cubiertos, cartones, etc. Y con esto conseguir que se fijen precios competitivos anuales y por volumen.

Estrategia de Estacionalidad:

Dentro de éste campo, ya se ha explicado que Ágape siempre se encuentra en constante renovación y por lo tanto sus menús también se modernizarán cada cierto tiempo. Esto se realiza con el fin de brindarle a sus clientes frescura e innovación en los alimentos que consumen y no sientan que el almuerzo es una dieta impuesta, ya que el producto ofrecido no es elaborado con el fin de ayudar a los consumidores a reducir de peso o medidas; sino para alimentarse correctamente.

Otro punto que se debe analizar dentro de éste tema es que por la costumbre de los guayaquileños, lo más probable es que en los meses de enero, febrero y marzo exista un crecimiento en la demanda de comida más saludable, y por lo tanto éste sea el período más rentable para Ágape. Esto debido a que esos son los meses de vacaciones o de playa por lo que las personas deciden cuidar su cuerpo para poder lucir al máximo en la temporada. En cambio, lo más factible es que el mes de diciembre sea el período donde la demanda de Ágape disminuya considerablemente como consecuencia de las fiestas que se realizan por Navidad y Año Nuevo.

Como parte de la estrategia de Ágape para mantener y retener a sus clientes, así como para compensar la disminución de la demanda en el mes de diciembre, se pondrá en ejecución el plan de servicio de cenas navideñas a domicilio, que incluirán platos buffet y bocaditos. Este servicio de cenas se ofrecerá sólo en esta época debido a la gran demanda que existe de ésta clase de productos.

6.3 Estrategias de Distribución, Penetración y Venta Personal

Las estrategias que Ágape utilizará para acercarse a sus clientes y posicionarse en la mente del consumidor serán como instrumento principal su lugar de expendio en el centro de la ciudad y la venta personal. Además, una de las formas que ganará participación de mercado y dará a conocer su marca será por medio de las críticas favorables que los mismos clientes emitan y comenten entre sus amigos o colaboradores (marketing boca a boca), permitiendo así aumentar las ventas y crear una red confiable de clientes o consumidores leales dispuestos a referir el servicio y la calidad de los productos a terceros.

Otro elemento que se utilizará será la ayuda del Internet y el uso de la tecnología implementada en Ágape. Con el apoyo de una página web, los

clientes de la empresa podrán visualizar los menús de comida diarios y mensuales para que si se desea algún cambio en la alimentación, ya sea por alergias o gustos, se pueda notificar con anterioridad para tener listos los alimentos y sus debidas modificaciones. Dentro de este campo, otro beneficio será el de poder revisar el saldo de la cuenta y los productos que los clientes han venido consumiendo hasta el momento, así como las promociones y consejos para mantener una vida más saludable. Todos estos factores ayudan a que Ágape ofrezca a sus consumidores un producto personalizado, que satisfaga sus necesidades, los diferencie de la competencia y cree entre los consumidores ese sentimiento de pertenencia para con la empresa.

Como ya se ha mencionado, una de las principales estrategias que se utilizarán será la de realizar alianzas estratégicas con ciertas PYMES de la ciudad para poder descontarles el almuerzo a sus empleados por medio del rol de pagos de la empresa donde laboran o a través de tarjetas de crédito u otros mecanismos que se convengan. El negocio de Ágape se basa justamente en las alianzas con las empresas para poder obtener un bloque fijo de compradores sin realizar muchos gastos en publicidad.

Para que las estrategias que se realicen sean un éxito, es necesario brindarles a nuestros clientes un servicio excelente para crear una experiencia agradable para los mismos y de ésta manera fortalecer y potencializar el marketing Boca a Boca y el uso del Internet como las estrategias principales de promoción y penetración de mercado. Esto sin olvidarnos de la importancia que las alianzas estratégicas juegan al momento de ayudar a crecer rápidamente un negocio nuevo.

6.4 Estrategia de Promoción y Gastos

La estrategia de promoción utilizada por Ágape es mas bien un beneficio o ventaja que le brinda a sus consumidores. La misma consiste en ofrecerle a los clientes frecuentes un precio menor, de \$2,50 que cuesta el almuerzo se

reduce a \$2,25 cuando se contrata el servicio prepago mensual. Esta promoción se estableció con el fin de alentar las compras pre-pago de los clientes, para de ésta manera aumentar los ingresos por volúmenes de venta y no tener que preocuparse demasiado por las ventas diarias para solventar los gastos de la compañía.

Considerando las premisas que se han venido mencionando a lo largo del trabajo acerca de la búsqueda de la excelencia en los productos ofrecidos y el servicio brindado, Ágape, como cualquier negocio, toma con mucha responsabilidad y consideración la importancia de reducir gastos y optimizar las ganancias sin comprometer el resultado final de sus productos. A esto se suma la política de realizar correctamente el trabajo la primera vez para evitar repeticiones, desperdicios y momentos desagradables a los clientes.

Para cumplir este objetivo se utiliza el software especializado que posee Ágape, el cual aparte de ayudar a cobrar las ventas diarias, tiene un apartado para gastos, proveedores e inventarios de materiales que indica el stock de los productos y la materia prima que se va consumiendo o utilizando. Esto ayuda para evitar gastos innecesarios de insumos.

Además, otra de las estrategias que utilizará para reducir gastos, será la de firmar contratos a largo plazo con los proveedores de los insumos y materia prima, con el fin de conseguir un precio fijo menor para los mismos. Esto ayuda para realizar las proyecciones de la empresa y para ser capaces de mantener un precio de venta al público estable.

6.5 Estrategia Publicitaria y de Comercialización

La estrategia publicitaria de Ágape se basa en la utilización del Internet, con la cual se creará una base de datos con direcciones electrónicas de los empleados de diferentes compañías, especialmente de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil. Esto con el fin de informar a los

posibles consumidores acerca de los productos, ventajas y facilidades que Ágape ofrece a sus usuarios. Se mandarían correos electrónicos a los posibles consumidores para que conozcan el servicio que Ágape propone.

También se incentivaría a los clientes a que ingresen a la página web de la empresa y registren sus datos personales, así como sus preferencias alimenticias y sugerencias. Uno de los propósitos de esta estrategia es la de darle a sus consumidores pequeños detalles en fechas específicas. Un ejemplo de esto es la opción de regalar postres individuales con una tarjeta de felicitación por parte de Ágape a sus clientes en el día de sus cumpleaños, también se podrá realizar lo mismo para Navidad, etc. Esta táctica permitirá que los consumidores se sientan comprometidos con la empresa y agradecidos con la misma por el detalle ofrecido.

Otra de las estrategias de comercialización utilizadas serán las alianzas con empresas de la ciudad, las mismas que servirán para promocionar a Ágape dentro del mercado y acercarlo hacia los posibles clientes o consumidores (otras empresas). La ventaja de ésta estrategia será compartida, ya que no sólo Ágape o la empresa que acepte la alianza ganará; sino que los usuarios también se verán recompensados con la reducción en el precio de venta, la personalización del producto, facilidades de pago (rol de pago, etc) y poder revisar en la página web la cantidad de calorías consumidas, los menús mensuales, etc.

Una de las formas de contactar a las empresas será por medio de cartas de presentación y visitas a las mismas, esto con el fin de poder hablar con los gerentes o dueños para explicarles el servicio. También se mandarían almuerzos de prueba para que los gerentes puedan comprobar la calidad de los productos y el servicio; y de ésta forma entender de mejor manera el concepto que se les ofrece.

Ágape también utilizará el marketing boca a boca como herramienta para dar a conocer la marca y el servicio que la misma ofrece, los consumidores satisfechos no dudan en recomendar los beneficios y productos a terceras

personas; por lo que confiando en la calidad de nuestro servicio, Ágape está conciente de la importancia del mismo para crear una imagen favorable de la empresa en la mente del consumidor y posicionarlo en un lugar privilegiado dentro del mercado de servicios alimenticios.

Las estrategias de marketing utilizadas deben ser capaces de transmitir el propósito de la empresa y verificar que las actividades que realiza la misma estén enfocadas en crear, entregar, mantener y comunicar valor a sus consumidores. De igual manera es necesario explotar los atributos emocionales del producto y el servicio, permitiendo recoger de los clientes esas pequeñas cosas que hacen una experiencia ganadora, memorable y digna de divulgar a otros.

7 OPERACIONES

7.1 Riesgos Internos

Ágape fue formada de manera tal que dentro de su equipo organizacional cuenta con personal altamente calificado, probado y experimentado, lo que ayuda a reducir errores dentro de la elaboración de sus productos, minimizar gastos y brindar una experiencia agradable para los consumidores.

Algunos de los principales riesgos internos que se han determinado son:

- No ser capaces de brindar la variedad necesaria en los menús, para que los consumidores no se cansen de los productos ofrecidos.

El plan de acción que se llevará a cabo para evitar este riesgo será el de hacer uso del recurso humano de Ágape, es decir, recurrir a la capacidad de la chef para que cree e innove los productos del menú para que se ofrezcan diversidad de opciones y combinaciones.

- No poder cumplir con el estándar de excelencia en la calidad de los productos, ni con los objetivos de Ágape por tener que reducir excesivamente costos para mantener a los clientes.

El plan de acción que se ha tomado para impedir que ocurra lo mencionado anteriormente es firmar contratos anuales con los proveedores de los insumos para establecer un precio fijo de los mismos, y de ésta manera poder mantener el precio de venta sin afectar la calidad del producto.

7.2 Riesgos Externos

Los riesgos externos que se pueden producir en ésta clase de negocios alimenticios son como ya se han venido explicando riesgos políticos, económicos y sociales que afectan el comportamiento de los consumidores y los costos de las materias primas utilizadas para elaborar los productos.

Dentro de éste punto es muy importante señalar que los riesgos externos a los que Ágape se encuentra sometido son mas bien factores sobre los que no tiene control alguno y no se pueden prever, por lo tanto no se encuentran implícitamente dentro de los precios de los productos que ellos cobran, es decir, si se produce un alza inesperada en los costos de las materias primas, Ágape se verá obligado a aumentar su precio de venta para solventar sus gastos, situación que no es favorable para la misma.

A continuación se nombrarán algunos de los riesgos externos que se pueden encontrar:

- La falta de educación en lo que respecta a hábitos alimenticios, que pueden hacer pensar a los consumidores que el servicio de alimentos brindado por Ágape no es adecuado para grandes empresas, sino sólo para ejecutivos o pequeñas empresas.

- Dificultad para mantener los precios de los productos, especialmente cuando se vive en una economía con problemas de inflación y paros constantes lo que incrementa el precio de la materia prima.
- Competir contra empresas que ofrecen productos a un menor precio pero que no ofrecen la alimentación adecuada a sus consumidores.

7.3 Planes de Contingencia

La vulnerabilidad de la economía ecuatoriana nos obliga a tener siempre un plan de contingencia al cual acudir cuando las expectativas financieras del negocio no han cumplido con los objetivos programados.

Algunos de los planes de contingencia que Ágape propone como respaldo si su proyecto no es viable son:

- La inauguración de un bar, en clubes deportivos o gimnasios de la ciudad, donde se ofrezcan los productos de Ágape.
- La instauración de una rama del negocio que se dedique a brindar los servicios de fiestas para ejecutivos en las empresas.
- Ofrecer el servicio de entrega de sánduches, el mismo que estará diseñado para captar el mercado de oficinas en los centros empresariales de la ciudad.
- Brindar servicio de catering para fiestas infantiles.
- Ser proveedor de productos alimenticios de excelente calidad y saludables para los bares escolares.

8. ESTUDIO FINANCIERO

8.1 Presupuesto e Inversiones

La inversión inicial de éste proyecto es de \$11.400, ya que por tratarse de una pequeña empresa no es necesaria una gran inversión para poder empezar sus operaciones. Este monto se divide de la siguiente manera:

- Los accionistas aportan con \$ 6.400, divididos en:
 - \$800 del aporte inicial de constitución de la empresa, y
 - \$5.600 que los accionistas destinan como inversión para el negocio.
- Préstamo bancario por un monto de \$5.000 a 2 años con una tasa de interés calculada en el 14%.

En cambio, la inversión en activos fue de \$11.244,30 y fueron representados de la siguiente manera:

Gtos de Constit. & Puesta en marcha	1.200,00
Publicidad & Propaganda	550,00
Muebles & Equipos de Oficina	650,00
M & E área de producción	280,30
M & E Refrigeradora	2.500,00
Vajilla – vasos	368,00
Manteles - sillas – mesas	416,00
Cocina	3.780,00
Software	1.500,00
Total	\$11.244,30

Según los análisis realizados, la recuperación total de la inversión se da en el 1er año de operaciones de la empresa.

8.2 Proyección a Cinco años

En el caso de Ágape la proyección se está realizando desde el año 2008, año en el que comenzarán las operaciones del negocio, hasta el año 2012. Para realizar la proyección del año 2008 se utilizaron valores referenciales mensuales para luego proyectarlos anualmente, dentro de los cuales en los meses de enero, febrero y marzo se incrementaron las ventas en pequeñas proporciones como se había estipulado anteriormente en el trabajo, por ser considerados meses de gran demanda para el negocio; mientras que en el mes de diciembre se redujeron las ventas por ser un mes festivo y de poca demanda, lo que supone un descenso en el consumo de los clientes. (Anexo 2)

Para los siguientes años se proyectó un crecimiento del 15%, tanto para las ventas como para los costos variables, ya que Ágape irá aumentando su número de clientes a medida que pasen los años y se posicione en el mercado alimenticio. En cambio, para los parámetros de la proyección, se decidieron aumentar los costos fijos en un 3%, que es la medida promedio que se utiliza para calcular la inflación anual. (Anexo 3)

	Al inicio del año 2008	FINES DE AÑOS				
		2008	2009	2010	2011	2012
<u>Ingresos</u>						
Operativos		\$107.900,00	\$124.085,00	\$142.697,75	\$164.102,41	\$188.717,77
Total ingresos		\$107.900,00	\$124.085,00	\$142.697,75	\$164.102,41	\$188.717,77
<u>Egresos</u>						
Operativos		\$ 86.132,43	\$ 95.432,86	\$106.019,76	\$118.082,86	\$131.840,23
No Operativos		\$ 554,48	\$ 207,07			
Inversión	\$ 11.400,00	\$ 1.601,10	\$ 1.601,10	\$ 1.601,10	\$ 1.384,43	\$ 1.384,43
Total egresos	\$ 11.400,00	\$ 88.288,01	\$ 97.241,02	\$107.620,86	\$119.467,29	\$133.224,66
<u>Part. Laboral</u>		\$ 2.941,80	\$ 4.026,60	\$ 5.261,53	\$ 6.695,27	\$ 8.323,97
<u>Impuesto a la Renta</u>		\$ 4.167,55	\$ 5.704,35	\$ 7.453,84	\$ 9.484,96	\$ 11.792,29
Flujo Neto	\$-11.400,00	\$ 12.502,64	\$ 17.113,04	\$ 22.361,52	\$ 28.454,89	\$ 35.376,86

8.3 Análisis del Punto de Equilibrio

Para obtener este resultado se tomaron en consideración los costos variables, los costos fijos y las ventas de cada período. Este resultado del punto de equilibrio nos muestra cuánto debería ser el mínimo de ingresos en ventas a fin de que el negocio pueda cubrir sus gastos y pueda seguir operando.

En nuestro proyecto el punto de equilibrio siempre se encuentra por debajo de las ventas, y la diferencia entre las ventas y el punto de equilibrio va aumentando año a año, a medida que el negocio se va consolidando.

Punto de Equilibrio:

Costos fijos/(1-(costo variable/venta neta))

	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas netas	\$107.900,00	\$124.085,00	\$142.697,75	\$164.102,41	\$188.717,77
(-) Costos variables	\$ 56.524,91	\$ 64.573,06	\$ 74.020,90	\$ 85.124,03	\$ 97.892,64
(=) Utilidad bruta marginal	\$ 51.375,09	\$ 59.511,94	\$ 68.676,85	\$ 78.978,38	\$ 90.825,14
(-) Costos fijos	\$ 31.763,10	\$ 32.667,96	\$ 33.599,96	\$ 34.343,26	\$ 35.332,03
(=) Utilidad neta	\$ 19.611,99	\$ 26.843,98	\$ 35.076,89	\$ 44.635,12	\$ 55.493,11
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 66.710,12	\$ 68.114,12	\$ 69.814,48	\$ 71.358,92	\$ 73.413,39
Diferencia entre Vtas y PE	\$ 41.189,88	\$ 55.970,88	\$ 72.883,27	\$ 92.743,49	\$115.304,38

8.4 Flujo de Caja

Como se puede observar en el trabajo realizado, Ágape tiene un flujo de caja positivo y en aumento en todos sus años, excepto en el año 0 que es cuando se realiza la inversión inicial. Esto nos indica que la empresa si posee

el flujo de dinero adecuado para solventar sus costos y gastos a tiempo y sin limitaciones.

El flujo que se presenta a continuación es el resultado de los flujos proyectados con las adecuaciones necesarias para convertirlo en el flujo real de dinero que tiene la empresa en cada período, es decir, contiene sumados los gastos virtuales del ejercicio, como lo son la depreciación y amortización, ya que los mismos no significan un desembolso real de dinero. De igual manera se han contabilizado dentro del flujo, los abonos al capital del préstamo en los años 1 y 2 respectivamente, así como las variaciones del capital de trabajo.

		2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL FLUJO DE CAJA LIBRE	-11.400,00	12.502,64	17.113,04	22.361,52	28.454,89	35.376,86

8.5 Estado de Pérdidas y Ganancias

Este estado financiero nos ayuda a visualizar de una manera más ordenada y comprensible los rubros que posee la empresa. Los mismos se encuentran divididos en costo de ventas, gastos operacionales (de venta y administrativos), así como los ingresos y gastos no operacionales, por lo que facilita la comprensión del movimiento de la compañía, así como muestra la utilidad neta y los impuestos que se pagan en cada período.

Para el Estado de Pérdidas Y Ganancias, proyectamos un promedio de aumento para el costo de ventas del 15%, al igual que para el crecimiento en las ventas. Los gastos operacionales como sueldos y alquiler, se proyectaron con un aumento del 3%, que es el promedio de la inflación.

Los activos fijos se están depreciando a un promedio de 10 años, excepto por los equipos de oficina que se depreciarán a 3 años y el software que lo hará en 5 años, al igual que las amortizaciones. Nuestra empresa se va a

manejar con un 15% de participación a los trabajadores y un 25% del impuesto a la renta como lo indica la ley. (Anexo 4).

Si se procede a hacer un análisis porcentual del estado de resultados, partiendo de que las ventas anuales son la base del estudio (100%), encontraremos que los costos operacionales del negocio han disminuido en gran medida; para el año 2008 tuvieron un porcentaje del 29,44% de las ventas, mientras que en el año 2012 sólo tuvieron el 18,72%. La utilidad operacional es otra de las variables que ha ido en aumento año a año, empezó con un 18,69% y finalizó en el 2012 con un 29,41%, una variación considerable para la empresa. La utilidad neta del ejercicio también se encuentra en continuo aumento, obteniendo una variación del 7,16% al término de los 5 años proyectados (para el año 2008 obtuvo una relación del 11,59% y para el año 2012 del 18,75%), esto debido a que a medida que pasan los años el negocio se estabiliza y aumenta su participación dentro del mercado.

8.6 Balance General

El Balance General de Ágape nos indica la situación de la empresa, los activos que posee, los pasivos y el capital aportado al patrimonio. Si se analiza el balance de manera porcentual tenemos que los activos corrientes corresponden al 66,38% del total de activos para el primer año y aumentan período a período, esto en su parte debido a que los activos fijos se van depreciando año a año y no se ha hecho una inversión adicional en los mismos.

También vemos que el total de los pasivos equivale al 34,10% del total de pasivos y patrimonio y que también disminuyen con el transcurso del tiempo, esto se produce porque el total de la re-inversión aumenta en gran medida por las utilidades acumuladas, lo que influye en el total del patrimonio. El patrimonio del primer año de operaciones del negocio es el 65,90% del total y el de las re-inversiones del 43,58%. (Anexo 5).

8.7 Tasa Interna de Retorno

El criterio de la tasa interna de rentabilidad establece que se debe invertir en aquellos proyectos que ofrezcan una tasa de rentabilidad mayor que el coste de oportunidad del capital. La TIR financiera representa el rendimiento real de la inversión que el proyecto proporcionará a la organización, en este caso, el proyecto ofrece un rendimiento del 136,76% en 5 años, cuando los inversionistas sólo exigen un promedio del 20%, por lo tanto se lo debe aceptar. El costo de oportunidad del capital es la rentabilidad esperada a la que se renunciaría por invertir en el proyecto en lugar de en una inversión con el mismo riesgo en el mercado de capitales.

El VAN o valor actual neto nos indica que aparte del 24% de rentabilidad que el proyecto que deseaba obtener se están ganando \$45.643,80 extras en 5 años. El criterio del valor actual neto establece que los directivos incrementan la riqueza de los accionistas aceptando todos los proyectos que tengan un valor superior a su coste.

A continuación se detallan los flujos proyectados con los cuales se realizaron los cálculos correspondientes para determinar la TIR financiera del proyecto y el VAN

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-11.400,00	12.502,64	17.113,04	22.361,52	28.454,89	35.376,86

TIR fin=	136,76%
TMAR =	24%
VAN =	\$ 45.643,80

Ahora veremos las proyecciones de los flujos considerando la inflación del mercado en un promedio del 3% para poder obtener los Flujos Reales o deflactados del proyecto, y de esta manera observar el cambio en la TIR y el VAN para esta situación.

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-11.400,00	12.138,49	16.130,68	20.463,96	25.281,80	30.516,39

TIR fin =	129,86%
TMAR =	24%
VAN =	40.715,92

9. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

9.1 Requerimientos de Capital

Para la creación de Ágape, el capital inicial fue aportado por cuenta de los socios; pero también se debió recurrir a un préstamo por un monto de \$5.000 para poder comenzar operaciones.

Como se ha visto y comprobado en los estados financieros presentados, el capital invertido hasta el momento es suficiente para garantizar un buen manejo de la empresa, ya que por el tamaño, la actividad del negocio y el volumen de ventas no es necesario contar con grandes recursos monetarios para ofrecer un producto de excelente calidad.

9.2 Razones financieras basadas en las proyecciones anuales

Análisis de Liquidez o Solvencia:

El grupo de índices de liquidez, miden la capacidad de pago que tendría el negocio para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Este ratio es la principal medida de liquidez, ya que muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Índice de Liquidez o Corriente

	Activo	Pasivo	Índice	C.T.
2008	19.042,50	7.109,35	2,68	11.933,15
2009	37.704,52	9.730,94	3,87	27.973,58
2010	64.651,56	12.715,37	5,08	51.936,19
2011	97.955,74	16.180,23	6,05	81.775,51
2012	138.653,05	20.116,25	6,89	118.536,80

Como se puede observar en el resultado del índice, el activo corriente sería 2,68 veces más grande que el pasivo corriente; o también que por cada dólar de deuda que tendría el negocio, este cuenta con 2,68 dólares para cubrirla, es decir, pago el dólar y aún me quedarían \$ 1,68 para seguir operando con capital propio. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

En cuanto a los demás años se puede observar que el índice aumenta por lo que es una señal positiva; además este índice refleja fielmente la liquidez que tendría el negocio debido a que al activo corriente está formado principalmente de la partida de caja y bancos.

Capital de trabajo:

El capital de trabajo es el valor que le queda a la empresa después de haber pagado sus deudas a corto plazo (pasivo corriente) con su dinero (activo corriente). El valor de \$11.933,15 dólares es lo que le quedaría al negocio después de pagar sus deudas inmediatas en el primer año. De ahí en adelante se puede observar que el capital de trabajo aumenta lo cual es también positivo para el negocio, ya que así se estaría asegurando el cumplimiento de obligaciones de corto plazo.

Margen de Seguridad:

Este ratio sólo es confiable si las deudas son las adecuadas y representan el monto necesario para operar sin ninguna dificultad, las que se deducen del Activo Corriente lo que representaría el Capital de Trabajo. Esto se realiza con el objetivo de medir exactamente cuanto me sobra para pagar mis deudas asumiendo que nadie me otorgará más crédito, y no me puedo quedar sin operar, entonces el sobrante que es mi Capital de Trabajo, lo destino para enfrentar mis deudas y este marcaría mi nivel de endeudamiento y mi capacidad de pago sin arriesgar la operación normal del negocio. Explicada esta situación se entiende que \$1,68 para que luego se vaya incrementando la misma, lo que significa solvencia y liquidez.

Margen de Seguridad

	Capital de Trabajo	Pasivo Corriente	Índice
2008	11.933,15	7.109,35	1,68
2009	27.973,58	9.730,94	2,87
2010	51.936,19	12.715,37	4,08
2011	81.775,51	16.180,23	5,05
2012	118.536,80	20.116,25	5,89

Patrimonio Inmovilizado:

Este índice de 0,47 indica que tenemos una inversión que la estamos debiendo, es decir, por cada dólar que aportaron los accionistas se tienen invertidos \$0,47.

Patrimonio inmovilizado

	Activos Fijos	Patrimonio Tangible	Índice
2008	8.243,20	17.502,64	0,47
2009	6.992,11	34.965,68	0,20
2010	5.741,01	57.677,20	0,10
2011	4.706,58	86.482,09	0,05
2012	3.672,15	122.208,95	0,03

Protección al Capital Pagado:

Indica el crecimiento del capital social, al principio aumenta en \$2,67 para aumentar paulatinamente hasta llegar al \$5,53.

Protección al Capital Pagado				
	Reservas & Utilidades no Distribuidas	Capital Social Aportado	Índice	* real
2008	12.502,64	6.400,00	1,95	
2009	29.615,68	6.400,00	4,63	2,67
2010	51.977,20	6.400,00	8,12	3,49
2011	80.432,09	6.400,00	12,57	4,45
2012	115.808,95	6.400,00	18,10	5,53

Rotación de Activos:

Este ratio indica la rotación que tienen los activos en el negocio, en función de sus ventas. También puedo decir que el negocio en su totalidad ha generado \$3,76 por cada \$1 invertido. Si este índice lo multiplico por el Margen de utilidad me determinara el Rendimiento sobre la Inversión total en el negocio o sobre el total de Activos invertidos.

	Ventas Netas a Activo Total		o Rotación de los Activos
	Ventas Netas	Activo Total	Índice
2008	107.900,00	28.685,70	3,76
2009	124.085,00	45.746,62	2,71
2010	142.697,75	71.092,57	2,01
2011	164.102,41	103.012,32	1,59
2012	188.717,77	142.325,20	1,33

Rotación de Planta

Este índice confronta la parte dinámica con la parte fija del negocio y determina que tan eficiente son nuestras instalaciones. En este caso, mis activos fijos generan al principio poco, pero con el tiempo el índice va en

aumento. La explicación de éste ratio es que por cada dólar invertido genero el dólar de inversión mas \$12,09 de superávit anual, esto quiere decir que la empresa esta recuperando el costo de los bienes invertidos y me deja algo más para poder crecer.

Rotación de planta

	Ingresos x Ventas	Activo Fijo Promedio	Índice
2008	107.900,00	8.243,20	13,09
2009	124.085,00	7.617,66	16,29
2010	142.697,75	6.366,56	22,41
2011	164.102,41	5.223,80	31,41
2012	188.717,77	4.189,37	45,05

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Este grupo de ratios miden la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos generales sobre las ventas y las inversiones; en pocas palabras mide la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa.

Rentabilidad

Este ratio sirve para representar la rentabilidad de los accionistas de acuerdo a su capital invertido. Es decir, para el primer año de operaciones del negocio por cada dólar que los accionistas invirtieron obtuvieron un rendimiento de \$1,95 centavos.

Índice de Productividad o Rentabilidad (ROE neto)

	Utilidad desp. de imptos	Patrimonio Inicial	Índice	Tasa efectiva ROE	Tasa Nominal A. diaria 365 ds.
2008	12.502,64	6.400,00	1,95	195,35%	108,30%
2009	17.113,04	18.902,64	0,91	90,53%	64,47%
2010	22.361,52	36.015,68	0,62	62,09%	48,30%
2011	28.454,89	58.377,20	0,49	48,74%	39,71%
2012	35.376,86	86.832,09	0,41	40,74%	34,18%

Ratio de Ventas Netas a Capital de trabajo

Todos aportan a la dinámica del negocio, pero en definitiva, todo es de los accionistas, por lo tanto, el poder medir la capacidad que tiene mi capital de generar ventas es una herramienta valiosa dentro del mercado, ya que me permite evaluar no solamente la capacidad de generar riquezas sino la gestión misma, por ejemplo en este caso al principio soy muy eficiente pero luego dejo de serlo y con más dinero estoy generando menos riquezas. Es muy importante tomar en consideración que el índice va disminuyendo paulatinamente y tiene una tendencia a la baja, por lo que se debe investigar la razón de este fenómeno, para mejorar el aprovechamiento del capital.

Ventas Netas a Capital de Trabajo

	Ventas Netas	Capital de Trabajo	Índice
2008	107.900,00	11.933,15	9,04
2009	124.085,00	27.973,58	4,44
2010	142.697,75	51.936,19	2,75
2011	164.102,41	81.775,51	2,01
2012	188.717,77	118.536,80	1,59

Rendimiento sobre los Activos

Representa el margen de utilidad sobre las ventas netas, es decir, que por cada dólar que se vende se generan \$0,18 de utilidad, o el 68,37% de rendimiento sobre la misma. Como se observa, este índice se incrementa con el tiempo, una situación muy positiva para la empresa ya que confirma los costos han disminuido respecto a las ventas, para que se pueda producir el aumento en la utilidad anual.

Utilidad Neta a Ventas Netas O Margen de Utilidad Neta

	Utilidad Neta	Ventas Netas	Índice	ROA
2008	19.611,99	107.900,00	0,18	68,37%
2009	26.843,98	124.085,00	0,22	58,68%
2010	35.076,89	142.697,75	0,25	49,34%
2011	44.635,12	164.102,41	0,27	43,33%
2012	55.493,11	188.717,77	0,29	38,99%

Ratio de Estructura Financiera (recursos propios):

Por cada dólar de Activo, la compañía tiene un patrimonio de \$0,61 centavos, esto nos dice que del 100% de los activos que tendría el negocio, el 61% de estos estaría financiado por los propios propietarios; por lo que también es una señal positiva debido a que cuando un negocio empieza si hay la posibilidad de financiarlos con recursos propios es mucho mejor, para disminuir el riesgo de un no cumplimiento de deuda.

Independencia Financiera				
	Patrimonio Tangible	Activo total	Índice	Razón de Endeudamiento
2008	17.502,64	28.685,70	0,61	0,34
2009	34.965,68	45.746,62	0,76	0,21
2010	57.677,20	71.092,57	0,81	0,18
2011	86.482,09	103.012,32	0,84	0,16
2012	122.208,95	142.325,20	0,86	0,14

Ratio de Estructura Financiera (recursos ajenos):

Por cada dólar de Activo, la compañía tiene que pagar a largo plazo \$0,34 centavos. Como se puede observar en el balance la deuda a la que se refiere es en su mayoría a los impuestos que tendría que afrontar el negocio.

Ratio de Respaldo del Pasivo:

El Patrimonio tangible es lo que la empresa posee realmente o el monto real disponible de los accionistas (Patrimonio-Diferidos). Al principio la empresa aporta \$0,79 por cada dólar de deuda invertido o el 64,15% de la inversión luego la empresa mejora su posesión y va tomando posesión de su empresa hasta niveles del 85,87%. Otra forma de explicarlo, es decir que la empresa posee \$0,79 propios, para responder a sus acreedores.

Protección al Pasivo Total

	Patrimonio Tangible	Pasivo total	Índice	Posesión Accionistas
2008	17.502,64	9.783,05	1,79	64,15%
2009	34.965,68	9.730,94	3,59	78,23%
2010	57.677,20	12.715,37	4,54	81,94%
2011	86.482,09	16.180,23	5,34	84,24%
2012	122.208,95	20.116,25	6,08	85,87%

Rendimientos por Acción:

Analizar el comportamiento de la empresa a través de sus acciones, permite a los accionistas relacionar de una manera más simple y confiable la inversión que ellos realizan y los beneficios que obtienen por la misma. Un índice que sirve de ayuda para representar esta situación es el de los beneficios por acción, el mismo se calcula dividiendo la utilidad neta del año para el número de las acciones; para el primer año se obtuvo un beneficio de \$14,07 por acción y para el año 5 se tendría un beneficio de \$ 39,80 por acción; un valor considerable de aumento si se considera que el precio de la acción es de \$8,00 para el año 1 y de \$44,19 para el último flujo proyectado.

Respecto a la distribución de los dividendos, se considera que se le pagará a los accionistas el 60% de los beneficios por acción, es decir que los accionistas recibirán al final del primer año un monto de \$ 8,44 por cada acción y al final del quinto año \$23,88; la tasa de crecimiento promedio de los dividendos por acción es del 29,78%, una tasa considerable de crecimiento; mientras que su tasa de rentabilidad por dividendos es de un promedio del 75,25%, y se obtiene dividiendo los dividendos por acción y el precio de la misma. El 40% restante de los beneficios por acción se reinvertirán en el negocio, por lo que los beneficios de la reinversión serán de \$9,89 hasta llegar a \$14,34 para el último año de la proyección. Así, el crecimiento de la rentabilidad sobre el capital reinvertido crece en un promedio de 41,08% anual, es decir, esta es la tasa a la que crece la reinversión del capital propio.

Para encontrar los valores detallados anuales del precio de la acción, los dividendos que la empresa reparte por acción y las tasas de rentabilidad y crecimiento de los mismos, consultar en Anexos 6.

9.3 Evaluación: Sensibilidad y Rentabilidad

Para realizar un análisis completo de la situación de la empresa y la rentabilidad del mismo, es muy importante considerar los diferentes escenarios que pueden suceder dentro de la operación del negocio y cómo estos afectarán la situación de la compañía.

A continuación se detallan los diferentes escenarios con sus respectivas proyecciones de costos, ventas, flujos de efectivo, TIR y VAN. Para definir los parámetros de los escenarios se proyectó un aumento en las ventas del 4% más de lo normal para el optimista y de una variación de menos 7% para el pesimista con lo cual se comprobó que en el peor de los casos el negocio seguiría siendo rentable para sus accionistas.

Para el escenario Optimista aumentamos las ventas en un 19% al igual que los costos variables, mientras que para los costos fijos mantuvimos el parámetro de 3% para la inflación. (Anexo 7)

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑOS PROYECTADOS				
	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas proyectadas	\$ 107.900,00	\$ 128.401,00	\$ 152.797,19	\$ 181.828,66	\$ 216.376,10
Costo de ventas	\$ 55.970,43	\$ 66.604,81	\$ 79.259,73	\$ 94.319,08	\$ 112.239,70
Ut. Bruta	\$ 51.929,57	\$ 61.796,19	\$ 73.537,46	\$ 87.509,58	\$ 104.136,40
Gastos Operativos	\$ 31.763,10	\$ 32.667,96	\$ 33.599,96	\$ 34.343,26	\$ 35.332,03
Total Egresos	\$ 88.288,01	\$ 99.479,84	\$ 112.859,69	\$ 128.662,34	\$ 147.571,73
Ut. Antes Imptos.	\$ 19.611,99	\$ 28.921,16	\$ 39.937,50	\$ 53.166,32	\$ 68.804,37
Flujo de efectivo	\$ 12.502,64	\$ 18.437,24	\$ 25.460,16	\$ 33.893,53	\$ 43.862,79

TIR =	144,39%
TMAR =	24%
VAN =	\$ 53.325,23

Para el escenario Normal las ventas se incrementaron en un 15% al igual que los costos variables, y para los costos fijos el 3% de la inflación.

ESCENARIO NORMAL	AÑOS PROYECTADOS				
	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas proyectadas	\$ 107.900,00	\$ 124.085,00	\$ 142.697,75	\$ 164.102,41	\$ 188.717,77
Costo de ventas	\$ 55.970,43	\$ 64.366,00	\$ 74.020,90	\$ 85.124,03	\$ 97.892,64
Ut. Bruta	\$ 51.929,57	\$ 59.719,00	\$ 68.676,85	\$ 78.978,38	\$ 90.825,14
Gastos Operativos	\$ 31.763,10	\$ 32.667,96	\$ 33.599,96	\$ 34.343,26	\$ 35.332,03
Total Egresos	\$ 88.288,01	\$ 97.241,02	\$ 107.620,86	\$ 119.467,29	\$ 133.224,66
Ut. Antes Imptos.	\$ 19.611,99	\$ 26.843,98	\$ 35.076,89	\$ 44.635,12	\$ 55.493,11
Flujo de efectivo	\$ 12.502,64	\$ 17.113,04	\$ 22.361,52	\$ 28.454,89	\$ 35.376,86

TIR =	136,76%
TMAR =	24%
VAN =	\$ 45.643,80

Para el escenario Pesimista las ventas y los costos variables se proyectaron con un 8% de crecimiento y el 3% de la inflación para los costos fijos. (Anexo 8)

ESCENARIO PESIMISTA	AÑOS PROYECTADOS				
	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas proyectadas	\$ 107.900,00	\$ 116.532,00	\$ 125.854,56	\$ 135.922,92	\$ 146.796,76
Costo de ventas	\$ 55.970,43	\$ 60.448,07	\$ 65.283,91	\$ 70.506,62	\$ 76.147,15
Ut. Bruta	\$ 51.929,57	\$ 56.083,93	\$ 60.570,65	\$ 65.416,30	\$ 70.649,60
Gastos Operativos	\$ 31.763,10	\$ 32.667,96	\$ 33.599,96	\$ 34.343,26	\$ 35.332,03
Total Egresos	\$ 88.288,01	\$ 93.323,09	\$ 98.883,87	\$ 104.849,89	\$ 111.479,18
Ut. Antes Imptos.	\$ 19.611,99	\$ 23.208,91	\$ 26.970,69	\$ 31.073,04	\$ 35.317,58
Flujo de efectivo	\$ 12.502,64	\$ 14.795,68	\$ 17.193,81	\$ 19.809,06	\$ 22.514,96

TIR =	122,40%
TMAR =	24%
VAN =	\$ 33.382,03

10. CONCLUSIONES

Ágape es una empresa con muy buenas posibilidades de desarrollo y una ventaja competitiva que sobresale entre sus competidores marcando una diferencia en el mercado de servicios alimenticios ejecutivos. Como ya se ha analizado, posee un amplio mercado en el cual crecer y grandes oportunidades de negocios en otras ramas alimenticias, sin descuidar su política de productos sanos.

El negocio de alimentos siempre será rentable pero si se lo realiza a grandes escalas, por lo que es muy importante que Ágape encuentre un mayor número de empresas interesadas en ofrecerles a sus trabajadores una opción de alimentación sana y adecuada a sus necesidades. Uno de los puntos que se debe resaltar del servicio que Ágape desea brindar, es que las ventajas de una alimentación balanceada no sólo se concentran en cuestiones de salud; sino que también influyen en el rendimiento de los empleados, la productividad de las empresas, el clima laboral, la cultura empresarial, etc.

Los servicios y productos que Ágape brindará serán de excelente calidad, permitiendo a los consumidores estar satisfechos con el producto recibido y con el precio pagado. Uno de los pilares fundamentales para el crecimiento de la empresa, es que sus empleados muestren cuidado en los detalles y atención personalizada hacia los clientes. Son éstos los valores que deben ser inculcados en sus trabajadores para ofrecerles a los clientes una experiencia agradable, atrayente e interesante; Es justamente la combinación de todos estos factores los que ayudan a crear una buena imagen de la empresa en la mente de los consumidores y permitir por medio del Marketing Boca a Boca aumentar el número de usuarios.

Pero, para ser capaces de brindar un excelente servicio al cliente, aparte de todas las situaciones antes mencionadas, también es necesario realizar encuestas permanentes para conocer el criterio y preferencias de los consumidores; así como renovar el menú cada cierto tiempo, agregándole

productos nuevos para que los consumidores tengan un mayor número de opciones de dónde escoger y no se sientan cansados de la misma comida.

Como ya se ha podido analizar y comprobar por medio de las proyecciones realizadas, Ágape es un negocio rentable con una TIR proyectada a 5 años de 136,76% y con un VAN de \$45.643,80, el mismo que es positivo dentro de todos sus escenarios.

11. RECOMENDACIONES

Algunas de las recomendaciones que Ágape puede tomar en consideración para de ésta manera mejorar el servicio que se le brindará a sus clientes y aumentar el número de usuarios son:

- Realizar una campaña entre sus consumidores, donde se mencionen las ventajas de una alimentación adecuada, y de ésta manera promover el consumo de alimentos sanos desde el hogar.
- Ampliar el menú de productos que se ofrecerá.
- Estudiar la posibilidad de conectarse con una tarjeta de crédito, a la cual se le establece un límite o ilimitada dependiendo de la preferencia del consumidor, y que sea de débito automático en una fecha determinada.
- Patentar la marca y el software utilizado para que otras empresas alimenticias no puedan copiar tan fácilmente la idea.
- Estudiar el mercado de clubes deportivos, gimnasios, etc, para determinar las preferencias de los consumidores y poder entrar en esa rama de los servicios alimenticios.
- Analizar el mercado de fiestas corporativas, y hacer ofertas atractivas a las empresas para que utilicen sus servicios para celebrar los cumpleaños de sus empleados.
- Ser proveedor de instituciones educativas de la ciudad que deseen brindar servicios de alimentos.

BIBLIOGRAFÍA:

- Alza de precios, www.eluniverso.com, Octubre 29 del 2007.
- Ana Colmenarejo, Una buena Alimentación mejora la productividad en el Trabajo, www.google.com, Octubre 20 del 2007.
- Balanza Comercial del Ecuador, www.bce.fin.ec, Octubre 24 del 2007.
- BCE observa signos de alerta en la economía, www.eluniverso.com, Octubre 24 del 2007.
- Costo de la Canasta Analítica Familiar Básica, www.inec.gov.ec, Octubre 24 del 2007.
- El Objetivo es Mantenerse, www.eluniverso.com, Octubre 26 del 2007.
- Estimación del capital muerto predial y empresarial, www.iadb.org, Noviembre 4 del 2007.
- Exxon Mobil Agrega Valor a su Negocio, www.hoy.com.ec, Noviembre 1 del 2007.
- Galenson and Pyatt, Food at Work, Organización Internacional del Trabajo.
- La Guerra de Trincheras, en; Revista Vanguardia, No. 105, pgs. 19-24.
- Ley de Compañías del Ecuador
- Microempresas por provincia; en: Revista económica Perspectiva, año XII Noviembre del 2006.

- Mejorando la innovación y productividad, www.e-ducate.org, Noviembre 4 del 2007.
- Pablo Lucio Paredes, Proyecciones de Crecimiento a la baja; en: Revista económica Perspectiva, año XIII Septiembre del 2007, pg 8-9.
- Primera encíclica de Benedicto XVI, www.monografias.com, Junio 18 del 2007
- Sección de Obras, Inspección Higiénico-Sanitaria' www.guayaquil.gov.ec, Octubre 27 del 2007.
- Tabla de Índice de Precios al Consumidor, www.inec.gov.ec, Septiembre 30 del 2007.
- Tabla Población Económicamente Activa de 5 años y más de edad, por sexo según grupos ocupacionales. Guayas-Guayaquil, www.inec.gov.ec, Octubre 25 del 2007.
- Una buena alimentación mejora la productividad en el trabajo, www.expansiónyempleo.com, Octubre 20 del 2007.
- Variación Porcentual Mensual del Índice General Nacional, www.bce.fin.ec, Octubre 24 del 2007.
- Velásquez, N., Clases sociales de Guayaquil, www.eluniverso.com, Noviembre 1 del 2007.
- Wanjek, Christopher, La alimentación en el trabajo, Publicación de la Organización Internacional del Trabajo, 2005.
- Entrevista con Totty de Cañarte, Administradora de la sucursal de TC Televisión de Trébol Verde.

ANEXOS