



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE  
RESTAURANTES DE TIPO “FOOD TRUCK(S)” CON ENFOQUE EN COMIDA  
RÁPIDA Y SALUDABLE EN NICARAGUA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**JADE MARÍA CHIONG CHIONG**

**PROFESOR GUÍA:  
GASTÓN ALEJANDRO HELD BARRANDEGUY**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
MARICEL RITA GIBBS ROBLES**

**SANTIAGO DE CHILE**

**2015**

## RESUMEN

Este proyecto busca aprovechar el aumento regional de consumo de alimentos más sanos a través de la creación de una cadena de restaurantes de tipo Food Truck(s), compuesta de 4 camiones que se distribuyen en los 4 distritos de mayor afluencia del mercado objetivo en la capital de Nicaragua, Managua. Los Food Truck(s) han tenido auge últimamente en muchos países por los menores montos de inversión y gastos en relación a los de una cadena de restaurantes, ofreciendo productos y servicios competitivos.

La metodología empleada para desarrollar este proyecto es la de un plan de negocios según M. Porter, R. Bradford y P. Duncan, que consiste en un análisis externo e interno de la industria para luego determinar los elementos que logran que la estrategia supla las necesidades del mercado objetivo. El análisis del contexto político, económico, social y tecnológico mostró resultados positivos para este proyecto en Nicaragua. Las principales oportunidades identificadas son; la estabilidad y crecimiento de la industria, la falta de una actual oferta de comida en modelo Food Truck(s) y el aumento de la tendencia de consumo de comida rápida y sana. Dentro de las principales amenazas está la falta de marco legal específico para Food Truck(s) y la alta presencia de cadenas extranjeras en el mercado nacional.

Para poder conocer mejor al mercado se realizaron 118 encuestas y alrededor de 20 entrevistas que incluyen a la Asociación de Restaurantes de Managua, clientes y empresarios de comida rápida. A partir de esta información se obtuvo que la industria de restaurantes de Nicaragua es estable y con una tasa de crecimiento anual del 3.8%. El principal actor según presencia física en el mercado es la cadena nacional de pollos fritos Tip Top y el precio promedio de consumo para esta industria es de US\$ 5.5. No obstante la industria es fragmentada por lo que hay espacio para nuevos competidores. De acuerdo a esta característica de mercado se determina seguir un enfoque de diferenciación. El mercado meta se determinó con el apoyo de la herramienta SAP (Segmentar, Apuntar y Posicionar). Este mercado está compuesto por asalariados que salen a comer regularmente a medio día, después del trabajo y fines de semana.

El proyecto se muestra rentable sin apalancamiento con un VAN de MUS\$ 867 y una TIR de 74%. Se realizó un análisis de sensibilidad mediante escenarios con bajas en las ventas, resultando ser muy sensible a esta variable. No obstante un aumento de US\$ 1 en el precio, puede compensar la baja de ventas. La ventaja financiera que tiene este proyecto ante sus competidores es la menor inversión, donde se requiere solamente MUS\$ 271 como inversión inicial más el capital de trabajo US\$ 3800, mientras que los competidores, suelen requerir inversiones que superan los MUS\$ 500 (por cadena). Esto sin considerar que los gastos operacionales son menores en similares proporciones. El resultado de esta tesis es que es un proyecto sumamente rentable y vale la pena realizarlo.

## DEDICATORIA

*“El mundo está en las manos de aquellos que tienen el coraje de soñar...  
...y correr el riesgo de vivir sus sueños.”*

*Paulo Coelho*

A Dios por darme la dicha de tener esta oportunidad, por guiarme y ser mi pilar.

A mis padres, las personas que han hecho todo en la vida para que yo cumpla mis sueños, a ustedes les doy todo mi amor y cariño.

A mis suegros, quienes son unos segundos padres para mí, no hay maneras de decirles cuanto les quiero.

A mis hermanos, el amor incondicional tiene su nombre escrito.

Y a mi esposo, la persona que más amo y admiro en este mundo. Gracias por estar a mi lado siempre, creer en mí y amarme como lo haces.

***Jade Chiong***

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis tutores, profesor Gastón y Maricel, por todo el esfuerzo y dedicación que le han puesto a mi trabajo, les agradezco a sobremanera todos sus consejos.

A mis profesores y compañeros de MBA, por su apoyo y consejos. Este año y medio ha sido excelente gracias al aporte de todos ustedes.

A mis amigos, familiares y todas las personas en Chile y Nicaragua, que me apoyaron con las encuestas e información.

***Jade Chiong***

## TABLA DE CONTENIDO

1. CAPITULO: INTRODUCCIÓN .....	10
1.1 Objetivos.....	11
1.1.1 General.....	11
1.1.2 Específicos .....	11
1.2 Alcance del trabajo.....	11
1.3 Marco conceptual .....	11
1.4 Metodología.....	12
1.5 Resultados esperados.....	13
2. CAPITULO: ANALISIS AMBIENTAL.....	13
2.1 Aspectos Políticos y Legales.....	14
2.2 Aspectos Económicos .....	16
2.3 Aspecto Sociocultural.....	18
2.4 Aspectos Tecnológicos .....	20
3. CAPITULO: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE TAREAS .....	21
3.1 Características de la industria gastronómica en Nicaragua.....	21
3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	22
3.2.1 Amenaza de los nuevos entrantes.....	22
3.2.2 Rivalidad entre empresas existentes .....	23
3.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	24
3.2.4 Poder de negociación de los compradores.....	25
3.2.5 Poder de negociación de los proveedores.....	26
3.2.6 Conclusión Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter .....	27
3.3 Benchmarking .....	28
3.4 Oportunidades y Amenazas .....	29
4. CAPITULO: MARKETING PRELIMINAR.....	29
4.1 El mercado potencial.....	29
4.1.1 Encuesta – Fuente primaria .....	30
4.1.2 Metodología de la encuesta .....	30
4.1.3 Resultados de las encuestas .....	31
5. CAPITULO: PLAN ESTRÁTEGICO .....	35
5.1 Análisis estratégico .....	35
5.1.1 Marketing Estratégico.....	35
5.1.2 Posicionamiento estratégico .....	36
5.1.3 Estrategia de Negocio .....	37
5.1.4 Desglose de la estrategia.....	37

5.1.5 Modelo de Negocio .....	38
5.2 Análisis de los recursos internos.....	39
5.3 Debilidades y Fortalezas .....	41
5.3.1 Matriz de Estrategias según FODA.....	41
5.4 Factores claves de éxito.....	42
5.5 Competencia Distintiva.....	43
5.6 Análisis VRIO .....	44
5.7 Ventaja competitiva .....	44
5.8 Direccionamiento Estratégico.....	44
6. CAPITULO: PLAN DE MARKETING.....	45
6.1 Segmentos .....	45
6.1.1 Personalidades según hábitos alimenticios .....	45
6.1.2 Segmento objetivo – apuntar .....	48
6.2 Posicionamiento .....	48
6.3 Objetivos.....	48
6.4 Estrategias y tácticas .....	48
6.5 Marketing mix .....	51
6.5.1 Marca.....	51
6.5.2 Promoción .....	52
6.5.3 Plaza.....	54
6.5.4 Producto .....	56
6.5.5 Precio .....	61
6.6 Plan de ventas.....	62
6.6.1 Demanda .....	62
6.7 Presupuesto plan de marketing.....	67
7. CAPITULO: PLAN DE OPERACIONES.....	68
7.1 Equipo de Producción .....	68
7.2 Centro de Suministro.....	68
7.2.1 Equipos para el Centro de Suministro .....	68
7.3 Uniformes .....	69
7.4 Equipos de Oficina .....	69
7.5 Procesos.....	70
7.5.1 Control de calidad .....	70
7.5.2 Control de inventario .....	71
7.5.3 Suministro de camiones .....	72
7.5.4 Atención al cliente .....	72
7.6 Locaciones y Distribución de equipos.....	72

7.6.1 Centro de Distribución:.....	73
7.7 Capacidad .....	73
7.8 Horarios de atención .....	74
8.    CAPITULO: PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	75
8.1 Gestión del personal .....	75
8.1.1 Estructura Organizacional .....	75
8.1.2 Perfil del Personal .....	76
8.1.3 Desarrollo del personal .....	77
8.2 Gestión de proveedores .....	78
9.    CAPITULO: PLAN FINANCIERO .....	79
9.1 Costos .....	79
9.2 Presupuesto de Ingresos y Gastos .....	79
9.3 Flujo de efectivos .....	80
9.4 Análisis de Punto de Equilibrio.....	81
9.5 Análisis de Rentabilidad .....	82
9.5.1 Cálculo de tasa de descuento – CAPM .....	82
9.5.2 Cálculo del VAN y TIR.....	84
9.6 Análisis de Sensibilidad y Escenarios.....	85
9.6.1 Primer escenario – efecto apalancamiento.....	86
9.6.2 Segundo Escenario – Baja en las ventas en un 20% .....	86
9.6.3 Tercer Escenario – Baja en las ventas en un 30% .....	87
9.6.4 Cuarto Escenario –Aumento en el precio a 5 US\$ .....	87
10.    CONCLUSIONES.....	88
11.    BIBLIOGRAFÍA.....	90
12.    ANEXOS.....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Oportunidades y Amenazas – (FODA primera parte).....	29
Tabla No. 2: Atributos importantes para los clientes según encuesta.....	32
Tabla No. 3: Horarios de mayor frecuencia de consumo de comida rápida.....	33
Tabla No. 4: Posicionamiento estratégico.....	36
Tabla No. 5: Debilidades y Fortalezas (segunda parte del FODA).....	41
Tabla No. 6: Matriz de estrategias según FODA.....	41
Tabla No. 7: Estrategias y tácticas de marketing. ....	49
Tabla No. 8: Precios promedio de competidores.....	61
Tabla No. 9: Cálculo de del mercado potencial primera parte.....	62
Tabla No. 10: Cálculo de del mercado potencial segunda parte.....	63
Tabla No. 11: Cálculo del Market Share de este negocio.....	63
Tabla No. 12: Demanda en horarios según mercado potencial y análisis de competidores.....	64
Tabla No. 13: Capacidad máxima de producción de 1 camión.....	65
Tabla No. 14: Capacidad de producción de 1 camión al 80%.....	65
Tabla No. 15: Demanda y Ventas diarias según horarios.....	65
Tabla No. 16: Ventas proyectadas anuales de todo el negocio (4 sucursales)-----.....	66
Tabla No. 17: Ventas según horarios.....	74
Tabla No. 18: Detalle para el cálculo de Beta.....	83



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración No. 1: Curva de consumo según encuestados.....	33
Ilustración No. 2: Pirámide estratégica.....	35
Ilustración No. 3: Mapa estratégico y posición deseada.....	36
Ilustración No. 4: Estrategia genérica.....	37
Ilustración No. 5: Valores de la cultura organizacional.....	38
Ilustración No. 6: Modelo CANVAS.....	39
Ilustración No. 7: Lluvia de ideas de lo que quiere representar la marca de este negocio.....	51
Ilustración No. 8: Logo.....	52
Ilustración No. 9: Construcción de la propuesta de valor.....	56
Ilustración No. 10: Posicionamiento de la empresa según los atributos del producto.....	57
Ilustración No. 11: Paso 1, Elige tu fuente de carbohidratos.....	58
Ilustración No. 12: Paso 2, Elige tu fuente de proteína.....	58
Ilustración No. 13: Paso 3, Elige tu fuente de vitaminas.....	59
Ilustración No. 14: Paso 4, Elige el queso.....	59
Ilustración No. 15: Paso 5, Ponle tu salsa.....	59
Ilustración No. 16: Extras, para completar papas.....	60
Ilustración No. 17: Curva de demanda y de ventas	66
Ilustración No. 17: Punto de Equilibrio.....	82
Ilustración No. 18: Efecto de aumento en el precio en la curva de demanda	87

## 1. CAPITULO: INTRODUCCIÓN

El tema a abordar en la presente tesis nace de la creciente problemática a nivel global del aumento de obesidad en las personas producto de la mala alimentación. Según el Banco Mundial, el 25% de los latinoamericanos, es decir unos 130 millones de personas, son obesas, y agrega que, si no se le pone freno a la situación, para 2030 esta cifra superará el 30%. Esta tendencia genera una oportunidad que se pretende aprovechar con esta iniciativa, pues existe una necesidad de mejorar los hábitos alimenticios y las personas apostarán a aquellas ofertas más saludables.

Según Gastronomía & Cía, las personas tienden a consumir más comida de tipo *fast food* (comida rápida) conforme se acelera el ritmo de vida a partir del trabajo y la industrialización. Esto se relaciona con la falta de tiempo, provocando el consumo de productos de mayor conveniencia en relación al precio y tiempo de atención. En términos generales, las personas tienden a preferir este tipo de alimentos por su bajo precio y altos aportes calóricos que brindan una sensación de satisfecho al consumidor. Según CentralamericaData el crecimiento de consumo de *fast food* ha sido de 14% en los últimos 2 años en Centroamérica.

De acuerdo al Fondo Biocomercio, el consumo de alimentos más sanos está alcanzando cifras significativas en el mercado mundial; afirmando que la demanda mundial de estos productos llamados “verdes” está creciendo entre el 20 y el 30% más rápidamente que la de los productos tradicionales. De acuerdo a lo anterior existe la oportunidad de aprovechar el auge del consumo de alimentos más sanos y combinarlo con la necesidad de comer rápido debido al estilo de vida agitado de Latinoamérica. La propuesta de este trabajo es elaborar un plan de negocio de comida saludable y rápida, que esté al alcance de los clientes potenciales mediante restaurantes gourmet móviles conocidos como “Food Truck(s)”. Los Food Truck(s) son camiones equipados para ofrecer alimentos de todo tipo en lugares populares, destacándose por sus llamativos estilos urbanos, clásicos y divertidos.

El panorama latinoamericano se muestra oportuno para este tipo de negocios. De modo más específico se pretende llevar a cabo la iniciativa en el país centroamericano Nicaragua, pues es un mercado compuesto de un 66% de población de clase media, el cual es objetivo de este tipo de negocio. La industria de comida rápida está fragmentada de tal forma que no existen competidores fuertes actualmente. La estructura de costos es una de las más bajas de latinoamericana. La tasa de crecimiento de esta industria en Nicaragua alcanza el 3.8% anual. El marco legal de creación de nuevas empresas y obtención de permisos en Nicaragua es uno de los más favorables de Latinoamérica, el proceso completo puede tomar 36 días, mientras en el resto del continente ronda los 3 meses.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 General

- ✓ Elaborar un plan de negocios para ofrecer a la comunidad nicaragüense una propuesta de valor alimenticia rápida, saludable, nutritiva, atractiva y sabrosa, apoyada del modelo de Food Truck(s). Este aporte al mercado gastronómico nicaragüense busca satisfacer sus necesidades alimenticias a un precio de mercado que los clientes potenciales estén dispuestos a pagar, mediante una cadena de restaurantes móviles que estarán al alcance de la ciudadanía en puntos estratégicos de alta concurrencia.

### 1.1.2 Específicos

- ✓ Determinar el entorno de la industria alimenticia de comida rápida tradicional y de comida rápida saludable en Nicaragua, así como identificar hábitos, preferencias y oportunidades de penetrar en el mercado.
- ✓ Definir la propuesta de valor y estrategia del negocio.
- ✓ Delimitar las estrategias de marketing a utilizar.
- ✓ Identificar las actividades que crean valor al producto, servicio y marca, de modo que se identifique cómo potenciarlas.
- ✓ Definir el modelo de negocio y reconocer los socios claves para hacer contacto o alianzas en el mismo.
- ✓ Identificar los activos y recursos claves para el funcionamiento del modelo de negocio seleccionado.
- ✓ Determinar la estructura de costos para establecer el precio del producto.
- ✓ Evaluar el proyecto económicamente y determinar viabilidad.

## 1.2 Alcance del trabajo

El presente trabajo muestra un plan de negocios para la futura creación de una cadena de restaurantes con estilo Food Truck(s); no obstante no considera la puesta en marcha de dicho proyecto.

El planteamiento del proyecto parte de la premisa de querer hacer el análisis para el país natal del autor: Nicaragua; no se realiza un análisis previo de selección de otros países, debido a que no forma parte del objetivo de este trabajo.

## 1.3 Marco conceptual

La OSDOP (Obra Social de Docentes Privados) en un artículo publicado en su web explica el concepto de *Healthy* (saludable en español) como una alimentación basada en la combinación variada de alimentos de diferentes grupos o categorías, en cantidades o porciones razonables, no abundantes.

Según Basulto y Caorsi (2013) la definición de "alimentación saludable" incorpora diversos conceptos, como armonía, equilibrio o sostenibilidad.

De este modo, para que la alimentación se considere saludable, debe ser (Basulto y Caorsi (2013):

- **Satisfactoria:** agradable y placentera para los sentidos.
- **Suficiente:** que cubra las necesidades de energía, en función de los requerimientos de las diferentes etapas o circunstancias de la vida.
- **Completa:** que contenga todos los nutrientes que necesita el organismo y en cantidades adecuadas.
- **Equilibrada:** con una mayor presencia de una amplia variedad de alimentos frescos y, sobre todo, de origen vegetal, y con una escasa o nula presencia tanto de bebidas alcohólicas como de alimentos con baja calidad nutricional.
- **Armónica:** con un equilibrio proporcional de los macronutrientes que la integran.
- **Segura:** sin dosis de contaminantes biológicos o químicos que superen los límites de seguridad establecidos por las autoridades competentes, o exenta de tóxicos o contaminantes físicos, químicos o biológicos que puedan resultar nocivos para individuos sensibles.
- **Adaptada:** que se adapte a las características individuales (situación fisiológica y/o fisiopatológica), sociales, culturales y del entorno del individuo.
- **Sostenible:** que su contribución al cambio climático sea la menor posible y que priorice los productos autóctonos.
- **Asequible:** que permita la interacción social y la convivencia y que sea viable desde el punto de vista económico para el individuo.

#### 1.4 Metodología

A continuación se detalla la metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo. Ella consta de 6 etapas y sirve para alcanzar los objetivos específicos arriba señalados.

Etapa I: Análisis de la situación actual. Consta de dos partes: el análisis de factores externos y el análisis de la industria según Porter (con un apoyo en benchmarking). En esta etapa se realiza también un poco de marketing preliminar, básicamente encuestas y entrevista, con el fin de identificar tendencias y oportunidades de la alimentación rápida y saludable en Nicaragua.

Etapa II: Plan Estratégico. Diseño de la misión, visión y estrategia basada en la herramienta teórica de administración estratégica de Robert Bradford y Peter Duncan. Esta etapa permite identificar los factores críticos de éxito, FODA y VRIO de la idea del proyecto. Se apoya con el marketing estratégico SAP: segmentar, apuntar y posicionar.

Etapa III: Estudio de mercado. Contempla entrevistas profundas a clientes potenciales y de administración de cadena de restaurantes de comida rápida; también encuestas para cuantificar el mercado potencial y los atributos preferidos por los mismos.

Etapa IV: Plan de Marketing. Se utilizará el modelo de marketing de Kotler y Armstrong, el cual propone un análisis de marketing táctico con las 4P (precio, producto, promoción y plaza) con el fin de concretar las estrategias de First to Market y mantener el éxito en el mercado objetivo. Lo anterior apoyado de un presupuesto del plan de marketing y un plan de ventas.

Etapa V: Plan de Operaciones. Consta del análisis de la cadena de valor, diseño del *layout*, determinación de capacidades con el fin de identificar los pasos operativos necesarios para desarrollar con éxito la idea de negocio (sujeto al plan de ventas).

Etapa VI: Plan de Recursos Humanos. Esta sección presenta la estructura organizacional de la empresa, el perfil del personal y la gestión de los proveedores.

Etapa VII: Plan Financiero. Análisis económico de rentabilidad y financiamiento del proyecto. Se determinará la rentabilidad con apoyo de los indicadores VAN y TIR. Para el cálculo de la tasa de descuento se hace uso del método CAPM.

### **1.5 Resultados esperados**

Se espera que este trabajo permita definir el camino a seguir para la implementación exitosa del proyecto. Más específicamente se espera que del análisis del mercado y del diseño de la estrategia se obtenga una definición de la propuesta de valor; el producto y el segmento potencial al cual va dirigido. Se espera también que los resultados del análisis económico muestren si el proyecto es rentable o no.

## **2. CAPITULO: ANALISIS AMBIENTAL**

Para el análisis del ambiente del plan de negocios propuesto se parte con que los Food Truck(s) pertenecen a la industria gastronómica de comida en la vía (*street food*). No obstante en Nicaragua no existen regulaciones para Food Truck(s) pues es una modalidad relativamente nueva a nivel mundial. En la industria de comida en la vía (*street food industry*) existen múltiples puestos ambulantes, la mayoría informales que salen a vender comidas ya preparadas y al acabar su inventario se retiran. En Managua las más famosas son las hamburguesas en frente del gimnasio Total Gym, las fritangas de Masaya y las hamburguesas TOTTO en León.

El plan de negocios a plantearse en este proyecto pretende brindar un servicio de mejor calidad que las ofertas actuales (entiéndase calidad en la atención, variedad en los productos, higiene y elementos diferenciadores como el tipo de alimentación saludable).

Debe comprenderse que este modelo de negocio pasaría a ser un híbrido entre los puestos de ventas callejeros y los restaurantes. De manera más específica este híbrido es muy similar al de restaurantes de comida rápida, ya que además de un servicio rápido, la oferta suele ser atractiva, accesible y con mucha cobertura (esto último debido a que los restaurantes de comida rápida en algún momento buscan convertirse en cadena para estar más cerca del consumidor). Por lo tanto se analizará para este proyecto principalmente la industria de comida rápida en Nicaragua.

## 2.1 Aspectos Políticos y Legales

En Nicaragua la industria gastronómica de restaurantes es regulada por el Gobierno de la República a través del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), el Ministerio de Salud (MINSAL) y el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), siendo estas tres, junto con la Alcaldía de Managua las más relevantes.

Las políticas de fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) en Nicaragua también apoyan la gestión de restaurantes en el país proveyendo un marco regulatorio que ampara, protege y alinea en temas de desarrollo a dichas empresas. Estas regulaciones facilitan, entre otras cosas, los financiamientos para nuevos proyectos de emprendimiento.

Nicaragua ha unido esfuerzos con el resto de los países centroamericanos para que ciertas normas técnicas rijan a la zona. Dentro de estas está el **Reglamento Técnico Centroamericano Industria de Alimentos y Bebidas Procesados. Buenas Prácticas de Manufactura. Nton 03 069-06/rtca 67.01.33:06**<sup>1</sup>, que regula prácticas generales de higiene de los alimentos en Centroamérica, incluyendo el servicio de alimentación al público y expendios, categoría donde entran los restaurantes. Esta uniformidad de la región facilita la expansión geográfica de negocios, que no necesitan adaptarse a nuevas normas, sino que deben cumplir desde un principio con los permisos y regulaciones solicitadas.

El Instituto de Turismo (INTUR), mediante el **Reglamento de las Empresas y Actividades Turísticas de Nicaragua**<sup>2</sup>, establece los requisitos generales para la operación de restaurantes. (Ver anexo 1).

De acuerdo a CentralAmericanData en Nicaragua un negocio requiere de 36 días para formalizar su trámite de apertura. Este es el plazo más alto de Centroamérica, en Panamá por ejemplo, solo se necesitan de 5 días.<sup>3</sup> Los atrasos

---

<sup>1</sup> Ver reglamento completo en:

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/D0AF22D8B2491FC606257743007355B7?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/D0AF22D8B2491FC606257743007355B7?OpenDocument)

<sup>2</sup> Ver reglamento completo en:

<http://nicaragua.eregulations.org/media/reglamento%20de%20las%20empresas%20y%20actividades%20tur%C3%ADsticas.pdf>

<sup>3</sup> Ver reporte completo en:

[http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Abrir\\_una\\_empresa\\_en\\_Nicaragua\\_insume\\_36\\_das](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Abrir_una_empresa_en_Nicaragua_insume_36_das)

se relacionan con la obtención de permisos de electricidad, construcción y registro de la propiedad. Según El Observador Económico el proceso de trámites en Nicaragua es bastante positivo si se compara con el resto de países suramericanos donde los periodos pueden ser el doble de lentos.<sup>4</sup>

Con el objeto que promover las inversiones de tipo turístico el INTUR otorga beneficios e incentivos fiscales a negocios como los restaurantes. Dentro de estos beneficios se encuentran, por ejemplo, las exoneraciones del Impuesto General del Valor (IVA) en materiales de construcción y equipamiento del local. Estos beneficios están amparados por la **LEY No. 306 Ley de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua**.<sup>5</sup>

Todo restaurante en Nicaragua es clasificado según categorías que dependen del tipo de servicio y tamaño. Esta clasificación la realiza el INTUR y bajo estas declaraciones son luego realizadas las inspecciones referidas al cumplimiento de la ley en cuanto a calidad, sanidad, precios y requisitos en general. Estas disposiciones están detalladas en el **Reglamento de Alimentos, Bebidas y Diversiones**.<sup>6</sup>

Nicaragua en conjunto con los demás países centroamericanos poseen el **Reglamento Técnico Centroamericano. Buenas Prácticas de Manufactura. Principios Generales. RTCA 67.01.33:06**<sup>7</sup>, el cual establece maneras generales para mantener la inocuidad de los productos alimenticios desde los cultivos, pasando por las industrias, centros de distribución y lugares de servicio alimenticio como la industria restaurantera. Este reglamento funciona en Nicaragua junto con otras normativas técnicas tales como: **NTON 03 026-99 para manipulación de los alimentos- requisitos sanitarios**, la que aplica para todas aquellas instalaciones donde se manipulen alimentos, en relación a su obtención, procesamiento, recepción de materia prima, envasado, almacenamiento, transporte y comercialización, y para todos los manipuladores de alimentos.

Dado que este tipo de negocio basa su éxito en ventas en la vía pública, es necesario cumplir la normativa siguiente: **NTON 03 059-05 para la elaboración y expendio de alimentos en la vía pública**<sup>8</sup>. Esta normativa tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la elaboración y expendio de alimentos para consumo humano en la vía pública.

Existen adicionalmente otras normativas que regulan a cualquier agente en la cadena de suministro de alimentos. Estos son: **NTON 03 041-03 Norma Técnica**

---

<sup>4</sup> Ver reporte completo en: <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/844>

<sup>5</sup> Ver ley completa:

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/E3C09E1FF516CDDC0625724100672E24?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/E3C09E1FF516CDDC0625724100672E24?OpenDocument)

<sup>6</sup> Ver reglamento completo en:

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/75AA74696C5CB415062570A10057CE91?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/75AA74696C5CB415062570A10057CE91?OpenDocument)

<sup>7</sup> Ver reglamento completo en <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=vrDy-386lkQ%3D&tabid=437&language=en-US>

<sup>8</sup> Ver reglamento completo en:

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/9309742539A8D3BD062579CA0075DCA2?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/9309742539A8D3BD062579CA0075DCA2?OpenDocument)

**Obligatoria de Almacenamiento de Alimentos**<sup>9</sup>, que establece términos, como por ejemplo, la ubicación de alimentos en el local y los depósitos de desechos, con el fin de evitar exposición que contamine el almacén.

En Nicaragua los carritos ambulantes de comida rápida deben solicitar un permiso en la Alcaldía correspondiente para el pago de impuestos y licencia de funcionamiento. Cada caso varía por sí mismo, sin embargo se estima un pago de impuesto del 1% del promedio mensual de ventas brutas. Las licencias pueden tener una duración de entre 1 a 3 años. Como referencia los restaurantes tienen permisos que van de 5 a 10 años; el pago respectivo está incluido en el IR (impuesto sobre la renta) que para algunos casos puede llegar a ser del 30%, en dependencia del volumen de ventas en C\$.

El panorama político y legal se muestra atractivo para este tipo de negocios ya que la ley promueve los proyectos de esta industria sin mayores restricciones. Por otro lado estas leyes se encuentran homogenizadas a lo largo del istmo centroamericano, por tanto son válidas entre países de la región, creado potencial para futuras convergencias e integraciones geográficas.

## **2.2 Aspectos Económicos**

Nicaragua es un país que va buscando mejorar sus indicadores económicos año con año. Así lo muestran sus estadísticas de un PIB de 11.255 millones de dólares para el año 2013, representando un aumento del 5.7% en relación al año anterior. (ver Anexo No. 2)

Se espera que Nicaragua consolide su crecimiento económico en este año 2014 según América Economía.<sup>10</sup> A pesar de la crisis económica europea y de otras potencias mundiales, las cifras macroeconómicas nicaragüenses se muestran positivas debido al crecimiento de las exportaciones y las ventas en diciembre pasado (ver Anexo No. 3).

Los indicadores por sector muestran que el comercio, hoteles y restaurantes presentaron un crecimiento del 3,8% en el 2013 con relación al año anterior, lo que indica un panorama positivo en una industria en crecimiento (ver Anexo No. 4).

El mercado de valores nicaragüense está ofreciendo más y mejores alternativas de inversión con mejores rendimientos que meses atrás. Los rendimientos que pagan las inversiones en títulos de deuda en el mercado local nicaragüense han despertado el interés de los inversionistas. En los primeros tres meses del año se

---

<sup>9</sup> Ver reglamento completo en:

<http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=9ZPtOUo7jXA%3D&tabid=351&language=en-US>

<sup>10</sup> Ver reporte completo en: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/nicaragua-consolidaria-su-crecimiento-economico-en-2014>



realizó un 29% más de transacciones bursátiles que en el mismo periodo del año 2013.<sup>11</sup>

En cuanto al desempleo y ocupación, Nicaragua no ha mostrado amplios cambios conforme a los años anteriores, pues la tasa se ha mantenido constante en los últimos 3 años; 5,9 y 94,1 respectivamente, (ver Anexo No. 5). Sin embargo esto muestra que ante el aumento de la población (a tasa del 1,24% anual), el país ha logrado generar empleo suficiente para mantener estos indicadores (ver Anexo No. 6).

El salario promedio nominal de Nicaragua es bajo en comparación a otros países de Latinoamérica; sin embargo, ha venido aumentando a lo largo de los años (ver Anexo No. 7). Para el año 2013 el salario mensual nominal oficial fue de 7.397,78 córdobas, que a la tasa de cambio actual son unos 300 dólares aproximadamente.<sup>12</sup>

El PIB per cápita al 2013 fue de aproximadamente 1.850 dólares, con una tasa de crecimiento con respecto al 2012 de 4,4%.

De acuerdo a los datos suministrados por el Banco Central de Nicaragua, el consumo final de los hogares para el año 2007 fue de 97.600 córdobas (3.900 dólares)<sup>13</sup> con una tasa de incremento anual del 4,8%. Actualmente el Banco Central no tiene actualizados estos datos para el año corriente, por tanto se utilizan como referencia los datos del 2007, cuando el gasto de los hogares era del 7,02% del total de gastos con un crecimiento del 4,8% con respecto al gasto del año anterior.

En términos de inflación, Nicaragua ha mejorado sus índices en los últimos 5 años, actualmente 5,7% (ver Anexo No. 8); a pesar de que aún está por encima del nivel deseado, las cifras van mejorando. Esto como resultado de la política monetaria vigente, que funciona con tipo de cambio con ancla nominal de precios en la economía. Ello opera con un esquema de deslizamiento cambiario preanunciado por el Banco Central.

Según el Informe Anual del Banco Central de Nicaragua<sup>14</sup>, el componente consumo de la demanda interna aumentó 3,7% en relación al año anterior, producto del incremento en el consumo individual, el que registró crecimiento del 3,8% en relación al 2012. El informe manifiesta que este resultado proviene del mayor gasto en los hogares, que es a la vez consecuencia del ajuste salarial y del

---

<sup>11</sup> Información tomada de:

[http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content\\_es\\_le:%22tasas+de+inter%C3%A9s%22&q2=mattersInCountry\\_es\\_le:%22Nicaragua%22](http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le:%22tasas+de+inter%C3%A9s%22&q2=mattersInCountry_es_le:%22Nicaragua%22)

<sup>12</sup> Ver tasa de cambio en:

[http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/mercados\\_cambiarior/tipo\\_cambio/cordoba\\_dolar/cambio\\_historico/tipocambio2013.pdf](http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/mercados_cambiarior/tipo_cambio/cordoba_dolar/cambio_historico/tipocambio2013.pdf)

<sup>13</sup> Ver tasa de cambio en:

[http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/mercados\\_cambiarior/tipo\\_cambio/cordoba\\_dolar/cambio\\_historico/tipocambio2013.pdf](http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/mercados_cambiarior/tipo_cambio/cordoba_dolar/cambio_historico/tipocambio2013.pdf)

<sup>14</sup> Ver Informe en: [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe\\_anual/informe\\_anual\\_2013.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe_anual/informe_anual_2013.pdf)

aumento en las remesas familiares; adicionalmente está la mayor apertura al crédito mediante tarjetas de crédito y préstamos personales que mejoran el consumo.

Según el economista Néstor Avendaño (nicaragüense de alta relevancia en el mercado nacional debido a su trayectoria en el campo público de Nicaragua en diversos e importantes cargos durante 26 años), el riesgo político de Nicaragua es de 43 puntos (en una escala de 0 a 100 y que pondera con un 50% en el índice de riesgo-país) o de 4.300 puntos básicos, lo que muestra una estabilidad en el cuarto trimestre de 2013 con respecto al registrado en el cuarto trimestre de 2012, y es calificado como moderado principalmente por una mejor estabilidad gubernamental, una menor presión de conflictos externos y una probable distensión en las relaciones entre el Estado y la Iglesia Católica (ver Anexo No. 9).

### **2.3 Aspecto Sociocultural**

De acuerdo al INTUR<sup>15</sup>, Nicaragua es el país más grande de América Central, aunque también el menos poblado, con cerca de 5,5 millones de habitantes.

La mayoría de los nicaragüenses se concentran en las tierras bajas atlánticas, alrededor de Managua, la capital. La densidad poblacional promedio de Nicaragua es de aproximadamente 40 habitantes por km<sup>2</sup>. Es una densidad bastante baja si se le compara con ciudades como México y Nueva York, donde las densidades por km<sup>2</sup> superan los 5.000 habitantes por km<sup>2</sup>.<sup>16</sup> La densidad poblacional de Managua es de 414 personas en cada kilómetro cuadrado, esto se debe a que Managua tiene una población de 1,5 millones de habitantes sobre una extensión territorial de 3.465 km<sup>2</sup>.

El Reporte Doing Business 2011<sup>17</sup>, publicado por el Banco Mundial, clasificó a Nicaragua como número uno en la región centroamericana en los indicadores de apertura de negocios, cierre de un negocios y protección al inversionista.

Según la misma fuente, el Índice de Paz Global 2010 (IPG), del Instituto para la Economía y la Paz, destaca a Nicaragua como uno de los lugares más pacíficos y con un clima de inversión favorable en América Latina. El IPG se compone de 23 indicadores cuantitativos y cualitativos que combinan factores internos y externos, que van desde la amabilidad de una nación en su trato hacia los extranjeros, su apertura hacia el comercio internacional y su nivel de gastos militares, hasta sus relaciones con los países vecinos, y el nivel de respeto de los derechos humanos. El Instituto para la Economía y la Paz es un centro global dedicado a la investigación de la relación entre el desarrollo económico, los negocios y la paz.

---

<sup>15</sup> Ver Boletín completo en: [http://www.intur.gob.ni/DOCS/ESTADISTICAS/Boletin\\_Estadisticas2012.pdf](http://www.intur.gob.ni/DOCS/ESTADISTICAS/Boletin_Estadisticas2012.pdf)

<sup>16</sup> Dato tomado de <http://www.top10listas.com/2011/11/las-10-ciudades-mas-pobladas-del-mundo.html>

<sup>17</sup> Ver Guía completa en: <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=FyzO4FqzlnE%3D&tabid=58&language=es-NI>

Los niveles de seguridad en Nicaragua han ganado reconocimiento internacional, al convertirse en uno de los países más seguros del hemisferio occidental. Risk Briefing Services, parte del Economist Intelligence Unit (EIU), lo confirma en la evaluación Riesgo País, en la cual califica a Nicaragua como uno de los países más seguros de América Latina. El EIU mide indicadores como conflicto armado, manifestaciones, crimen organizado y secuestros en distintos países del mundo.

Nicaragua tuvo la incidencia de delitos más baja en la región en 2010, en un estudio de CID Gallup Latin America que midió la tasa de criminalidad y la población amenazada por actos criminales en América Central, evaluando factores como el riesgo de salir del hogar y el ofrecimiento de drogas en centros educativos. (Doing Business 2011).

Nicaragua está organizada en departamentos a lo largo de su territorio, siendo Managua su capital y donde existe la mayor población y crecimiento demográfico (ver Anexo No. 10). En cuanto a la distribución del ingreso en Managua, predominan las clases media baja y media alta. La distribución socioeconómica de la población se puede ver en el Anexo No. 11. De acuerdo a INIDE (Instituto Nacional de Información de Desarrollo), la clase media consume alrededor del 65% del consumo privado total (ver Anexo No. 12).

Managua, está dividida territorialmente en distritos (ver Anexo No. 13). Actualmente son 7 distritos, todo ellos rinden a una sola alcaldía, la Alcaldía de Managua.

De los 7 distritos de Managua, los distritos I, III, IV y V conglomeran la mayor cantidad de clase media, esto debido a que son zonas productivas donde abundan el comercio y empresas (ver Anexo No. 14).

La población de Nicaragua es joven y dinámica: el 78% tiene menos de 39 años (ver Anexo No. 15) y su fuerza laboral de 2,8 millones de personas se caracteriza, según Doing Business 2010, por ser flexible, con buenos hábitos laborales, de aprendizaje rápido y bajas tasas de ausentismo y rotación. Esto ha permitido que Nicaragua sea una de las naciones más competitivas y productivas de la región, en términos de capital humano.

La población nicaragüense urbana en general tiene tendencia al mayor consumo de cereales, tubérculos y leguminosas, siendo estos preferidos en relación a la carne (vacuna, avícola y porcina), indistintamente de la clase social a la que pertenecen. La diferencia radica en que, a mayor clase social, mayor consumo (ver Anexo No. 16).

La principal causa de muerte en Nicaragua son las enfermedades cardiovasculares, seguidas por la diabetes. La principal causa de la diabetes es el sobrepeso y la obesidad, que afecta al 65% de la población nicaragüense mayor a 20 años.

Nicaragua no es solamente un país con grandes oportunidades de negocios, sino también un lugar muy agradable para vivir. Es uno de los más seguros del hemisferio occidental, tiene una impresionante belleza natural, clima agradable, una rica cultura y sobre todo un pueblo hospitalario que recibe a sus visitantes con los brazos abiertos.

Algunos aspectos relacionados con las costumbres de las personas que tengan relación con el negocio que se quiere emprender, como por ejemplo el porcentaje y número de personas que trabajan en las áreas urbanas, el tipo de actividad que desarrollan y costumbres alimenticias, entre otras, se verán en capítulos más adelante, en el análisis del mercado potencial.

## **2.4 Aspectos Tecnológicos**

Nicaragua subió del puesto 131 al 125 en un año en el Ranking Mundial del Global Information Technology Report 2013<sup>18</sup>, el cual califica los avances en adopción de las tecnologías de la información y comunicación mundial TIC. Actualmente Nicaragua muestra un escenario débil en términos de tecnología, en relación a otros países con niveles de ingresos similares (ver Anexo No. 17).

Existen sin embargo otros indicadores de conectividad en redes sociales que sí son interesantes y útiles para la industria en análisis. Por ejemplo, en Nicaragua el 14% de la población es usuario de Facebook, el menor nivel de la región, pero con altas tasas de crecimiento (18% anual). De la población que usa Facebook en Nicaragua (cerca de 820 mil personas), 47% son estudiantes universitarios, 55% hombres y 45% mujeres; el 43% en edad de 21 a 30 años. Al menos el 7% de los usuarios de redes sociales sigue marcas en las mismas. Las principales razones por las que los usuarios siguen una marca en redes sociales son: 23% para conocer novedades, 18% para conseguir ofertas y 17% para obtener información del producto o servicio. El 64% de las personas que siguen marcas afirman que ello les ha influido en su decisión de compra. El 47% de los centroamericanos afirma que las redes sociales seguirán creciendo en número de usuarios y de forma exponencial.<sup>19</sup>

El tema de infraestructura es relevante para este proyecto, pues los caminos y carreteras servirán para transportar los alimentos insumos del negocio. En este aspecto Nicaragua tiene en implementación el Tercer Proyecto de Rehabilitación y Mantenimiento de Caminos, el cual se inició bajo la tutela del Plan Nacional para Desarrollo Humano (2007-2012) y se planea culminar el año 2016. El objetivo principal es reparar las autopistas, mejorar la red de caminos secundarios, estabilizar las vías rurales, consolidar el mantenimiento de las rutas viales y aumentar la participación del sector privado. Actualmente, el mayor reto para el desarrollo de la infraestructura es la ausencia de una Ley de Asociación Público

---

<sup>18</sup> Ver reporte completo en [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf)

<sup>19</sup> Ver reporte completo en: <http://octavioislas.files.wordpress.com/2013/08/redes-sociales-centroamerica-2013.pdf>

Privada (APP). En Centroamérica cuentan con la ley de APP los países de El Salvador (desde 2013), Honduras (desde 2010) y bajo este esquema se han implementado proyectos de mejora en infraestructura vial y portuaria. (Central Law Molina y Asociados<sup>20</sup>).

En el tema de facilidad de acceso y disponibilidad de la tecnología que se requiere para implementar este negocio, se puede afirmar que en Nicaragua existen buenas condiciones, debido a que la tecnología requerida no es muy sofisticada y se puede comprar o importar con facilidad desde otros países.

### **3. CAPITULO: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE TAREAS**

Para el análisis de la industria del plan de negocios propuesto se parte con que los Food Truck(s) pertenecen a la industria gastronómica de comida en la vía. Es necesario hacer la diferencia con la industria restaurantera, pues el tipo de cliente que va a restaurantes es distinto al que compra en la calle. El primero suele buscar entretenimiento, calidad en los productos y servicios y altos estándares de higiene; mientras que el segundo quiere principalmente un servicio rápido, barato y sustentable. Este aspecto permite clasificar este proyecto como un híbrido de estas industrias, no obstante más cercano al de la industria de comida rápida tal como se explicó en el Capítulo II.

Para que el lector se familiarice con la oferta gastronómica en el país de análisis (Nicaragua), se hará una breve reseña de la evolución de la industria gastronómica.

#### **3.1 Características de la industria gastronómica en Nicaragua**

El desarrollo de la industria gastronómica en Nicaragua tiene antecedentes históricos que parten de la década de los 80's, época en la que el país sufrió un bloqueo económico de Estados Unidos restringiendo la importación de bienes estadounidenses a Nicaragua. La escasez propia de los bloqueos comerciales limitó el desarrollo de la industria, pues la importación de productos extranjeros estaba muy limitada. A inicios de los 90's cambia esta situación, las barreras de entrada de alimentos extranjeros se abren y surgen muchos restaurantes que aprovechan el mercado sin explorar. Así inicia una red de restaurantes y franquicias extranjeras que hoy en día brindan variedad de sabores, incluyendo los franceses (La Marsellaise), italianos (Italianissimo), peruanos (La Terraza Peruana), americanos (Porterhouse Steaks), fusión (La Boheme), los infaltables de comida típica nicaragüense (La cocina de doña Haydee) y cadenas estadounidenses de comida rápida como McDonald's, Burger King y Pizza Hut.

---

<sup>20</sup> Ver artículo completo en [http://www.molinalaw.com.ni/blog/Blog\\_de\\_Molina\\_y\\_Asociados\\_Central\\_Law\\_Nicaragua/post/desarrollo-de-la-infraestructura-en-nicaragua/](http://www.molinalaw.com.ni/blog/Blog_de_Molina_y_Asociados_Central_Law_Nicaragua/post/desarrollo-de-la-infraestructura-en-nicaragua/)

En las últimas dos décadas es notorio el incremento de una mayor gama de restaurantes en Nicaragua. El índice de crecimiento de las ventas anuales de las actividades comerciales, hoteles y restaurantes fue del 3,8% en el 2011 con relación a 2010. Para 2011 el sector comercio, hoteles y restaurantes representaba el 19% del PIB nicaragüense<sup>21</sup> (ver Anexo No. 18).

De acuerdo al Banco Central de Nicaragua, en enero de 2014 el índice mensual de actividad económica (IMAE) registró un crecimiento interanual de 4,6%. Los servicios de hoteles y restaurantes experimentaron un crecimiento de 10,3%, con un aporte de 0,4 puntos porcentuales a la variación interanual IMAE. El dinamismo de la actividad estuvo asociado al mayor número de visitantes, lo cual impulsó el aumento en la demanda de servicios turísticos. Este resultado podría estar incidiendo con las noticias internacionales que han colocado a Nicaragua en los primeros lugares como destino turístico.<sup>22</sup>

De acuerdo al Censo Económico Urbano realizado entre 2010 y 2011, en Nicaragua existen 20471 establecimientos que conforman restaurantes y hoteles con una distribución a lo largo del territorio mediante 17 departamentos (ver Anexo No. 19).

Existe una concentración mayoritaria en Managua, donde se ha establecido el 41.7% de los establecimientos del país. Sin embargo, dada la alta gama de establecimientos y la diferenciación entre ellos se considera una industria fragmentada.

### **3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Con el objetivo de analizar la industria y sus fuerzas competitivas, se procederá a continuación a descomponer el sector mediante el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

#### **3.2.1 Amenaza de los nuevos entrantes**

Se considera que la amenaza de nuevos entrantes a la industria es muy alta debido a la ausencia de barreras en el mercado. Los requerimientos de capital son relativamente bajos, ya que son poco especializados y fáciles de conseguir. Especialmente para entrar en el negocio de Food Trucks, cuya inversión es menor al de cadena de restaurantes de comida rápida. Para dar una idea de la inversión, Tip Top solicita MUS\$ 600 para abrir una nueva franquicia de cadena de restaurantes.<sup>23</sup> Esta cifra es mucho mayor que la inversión planteada para Food Trucks, la cual ronda los MUS\$300 (de acuerdo al análisis de este estudio).

---

<sup>21</sup> Ver Informe completo en Boletín "Unida Nicaragua Triunfa" No. 24 / 11 de febrero del 2011 recuperado de [www.tortillaconsal.com/nicaragua\\_triunfa\\_24.doc](http://www.tortillaconsal.com/nicaragua_triunfa_24.doc)

<sup>22</sup> Ver Informe completo en Índice Mensual de Actividad Económica enero 2014 del Banco Central de Nicaragua recuperado de: <http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/imae/informe.pdf>

<sup>23</sup> Dato obtenido de: <http://www.restaurantestiptop.com/franquicia.php>

La industria es atractiva, pues la rentabilidad sobre ventas es del 10-15 % según la Asociación de Restaurantes de Managua (ARM).

Adicionalmente, los costos de cambio de los clientes son prácticamente nulos. Esto se debe a que el cliente puede decidir en cualquier momento comprar a otro competidor sin ninguna dificultad.

Aunque sí existe alguna diferenciación de los productos, los competidores actuales no suelen invertir mucho en campañas de marketing agresivas y de marca, por tanto entrar en la mente del consumidor por parte de un nuevo competidor no será muy difícil.

Las políticas gubernamentales propician la entrada de nuevos competidores; los requisitos de apertura de nuevos negocios en la industria gastronómica están siendo poco exigentes. No obstante sí se requiere pasar por un proceso de licencias de sanidad, registros e impuestos, entre otros, que pueden retrasar la entrada a nuevos actores en el mercado, pero en tiempos cortos (36 días promedio).

Para esta industria la localización es un factor crítico de éxito, y una barrera si se acaba la disponibilidad de espacio o si los barrios de moda van cambiando. Dado que el mercado capitalino está creciendo hacia sus periferias, la carretera a Masaya ha sido punto estratégico para varios locales, pues las personas suelen pasar por esa carretera para ir de la casa al trabajo y viceversa. Algunos restaurantes han optado por establecerse en esta vía y aunque existen muchos lugares estratégicos ya ocupados, Managua tiene aún espacios disponibles pues la industria aún no está explotada en su totalidad.

### **3.2.2 Rivalidad entre empresas existentes**

Para realizar el análisis de rivalidad de la industria fue necesario determinar quiénes son los competidores del negocio. Esto se hizo con el apoyo de un mapa estratégico, que agrupa a las empresas según similitud de dos variables: variabilidad del menú y precio de la industria de comida rápida (ver Anexo No. 20). Actualmente la industria se encuentra fragmentada, pues existen muchos competidores y no se registra ningún líder del mercado. Aunque hay cadenas de restaurantes que poseen sucursales en la mayoría de los departamentos y centros comerciales de la capital, estos suelen ser de comida rápida como McDonalds, Pollos Tip-Top, Pizza Hut, Subway, Burger King y Pizza Valentis.

En cuanto a cadenas de restaurantes, en Nicaragua existen aproximadamente unas 30 orientadas a la comida rápida. La más grande pertenece a una franquicia nicaragüense llamada Tip Top, que forma parte de la empresa Delipollo S.A. Ellos tienen su propio matadero y elaboran además productos derivados del pollo a nivel industrial. Los restaurantes Tip Top están en toda Nicaragua, con alrededor de 25 locales en Managua y 27 en el resto del país, con un promedio de 3 por departamento. Adicionalmente poseen 3 sucursales en Costa Rica. Después de Tip Top sigue Subway con unas 20 sucursales en el país (ver Anexo No. 21).

Las barreras de salida son bajas pues no existen restricciones para que las empresas salgan del rubro. La venta de sus activos es muy líquida y poco especializada, por tanto es muy fácil retirarse del mercado.

En cuanto a los puestos de comida ambulante en la vía pública, suelen ser en su mayoría informales, por lo que se desconoce su número exacto. Si bien deben solicitar permisos en la Alcaldía Municipal, mantienen un concepto tributario único de “ventas ambulantes”, lo cual incluye a vendedores comerciales de bienes, por lo que difícilmente se puedan distinguir los de venta de comida exclusivamente. Según información publicada en el 2013 por la Alcaldía de Managua, en la capital existen alrededor 11000 puestos ambulantes, de todo tipo. Estos incluyen la venta de bienes y alimentos, incluso existen ilícitos como de venta de mascotas.

De acuerdo a las entrevistas profundas realizadas a 17 personas, quienes son personas que tienen alguna relación con el rubro en cuestión (8 empresarios de restaurantes regulares y de comida rápida, 9 consumidores de comida rápida), los puestos de comidas en la vía más populares son los que se localizan cerca de los mercados. Suelen ser manejados por sus propios dueños y carecen de higiene. Existen algunos puestos de hamburguesas famosos, como los que se colocan en frente de la discoteca Chaman. Algunos entrevistados manifiestan que parecen pertenecer a los dueños de la discoteca, aunque desconoce información oficial, pues son puestos informales que solo aparecen de noche para servir a las personas que llegan a la discoteca y salen en busca de comida (en la discoteca no se venden alimentos). Existen otros puestos de comida que se suelen ubicar cerca de supermercados, ministerios públicos, universidades, gimnasios y bancos. Todos ellos suelen aparecer únicamente en horario de almuerzo y cena, y son manejados por sus propios dueños. La mayoría de ellos ofrece productos tipo hamburguesas, hot dogs, pupusas y fritangas (asados con gallo pinto y tajadas de plátano frito).

Se considera que la rivalidad de los competidores actuales es baja. Esto se debe a que el mercado está creciendo lo suficiente para que cada quien abarque una cuota de mercado (este tema se abarcará más adelante en el acápite de Plan de Marketing, sección precio - demanda).

### **3.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Se considerarán sustitutos a aquellos alimentos que satisfagan las mismas necesidades de los clientes al consumir en los Food Truck(s). Partiendo de ahí se establece que los sustitutos de la industria de comida en la vía son principalmente los restaurantes fijos y los alimentos elaborados en casa. No se consideran sustitutos a los alimentos procesados o congelados en los supermercados, pues no cumplen con los atributos representativos de la experiencia de comer en Food Truck(s). Sin embargo algunos supermercados venden alimentos en zonas estilo buffet, los cuales sí pueden ser considerados sustitutos en esta industria. El costo de cambio de los clientes ante estos sustitutos es medio, pues la experiencia y el valor obtenido de comer en un restaurante difieren en la experiencia de comer en casa, en los supermercados y en los Food Truck(s); por lo tanto, se puede decir que no son perfectamente sustitutos.



En general Managua es una ciudad pequeña, donde los supermercados, los restaurantes y los puestos callejeros están localizados muy cerca unos a otros. El precio pasa a ser un factor relevante en la decisión de compra de los consumidores; los buffets y puestos ambulantes suelen ser más baratos que restaurantes. Para aclaración al lector, un buffet trata de un método muy general para servir a un gran número de personas, proporcionando al comensal elegir libremente la cantidad y el detalle de los alimentos.

Por todo lo anterior se afirma que la amenaza de los sustitutos es media.

### **3.2.4 Poder de negociación de los compradores**

El poder de los compradores es alto. Esto se debe a que el costo de cambio de los mismos es muy bajo, por lo explicado anteriormente. Asimismo el comprador tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás en la cadena de valor preparando sus propios alimentos. Hoy en día, con el uso de la tecnología, cualquier persona con acceso puede buscar en internet o aplicaciones de celulares recetas y videos de cómo preparar cualquier platillo que se le ocurra.

Por otro lado existen numerosas ofertas gastronómicas en el mercado y el cliente puede elegir entre todas las opciones existentes, lo cual le otorga poder de decisión.

### 3.2.5 Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores se considera bajo. Los principales proveedores de la industria de restaurantes son los productores de alimentos. Los restaurantes pueden elegir entre una gama muy amplia de productos que son estandarizados y de fácil acceso.

La posibilidad de los restaurantes de integrarse verticalmente hacia atrás no es compleja y por tanto los proveedores pierden poder. Otra opción en caso de no encontrar algún producto es el de importar desde el extranjero, para lo cual el país cuenta con tratados de libre comercio con países como Estados Unidos.

Para poder determinar el poder de los proveedores es necesario conocer el nivel de concentración de los mismos. Mientras menor es la cantidad de estos, mayor su poder de negociación. Esa no es la situación para Managua, donde existen muchos proveedores de las materias primas requerida para el negocio. Es este caso se habla de alimentos e insumos que pueden encontrarse en mercados municipales, supermercados y proveedores minoristas.

En Managua, según informe de COMMEMA (Corporación de Mercados Municipales de Managua), existen ocho mercados municipales. Estos pueden clasificarse de acuerdo a su volumen de ventas en grandes, medianos y pequeños. Los más grandes son el Oriental y Mayoreo; los medianos son el Roberto Huembes, Iván Montenegro e Israel Lewites; y los pequeños San Judas, Candelaria y Periférico. En el Anexo No. 22 se dan algunos detalles de estos mercados.

ADIPROCNIC (Asociación de Distribuidores de Productos de Consumo de Nicaragua) tiene afiliada a las 53 grandes empresas más representativas a nivel nacional que comercializan y distribuyen productos de consumo en general como aceite comestible, cigarrillos, fósforos, pan, café, productos farmacéuticos de consumo masivo, cervezas, ron, jabón de baño y de lavar, pasta de dientes, bebidas gaseosas, arroz, frijoles, leche en polvo, harinas, pollos, y todo tipo de abarrotes. ADIPROCNIC clasifica a sus clientes en: pulperías, abarroterías, mini-superes, tiendas de conveniencia y *food services* (gasolineras), supermercados y restaurantes. Las pulperías (tiendas pequeñas cercanas a las casas) concentran el 60% de la facturación total de consumo familiar y manejan en promedio 100 productos por establecimiento. La asociación también realiza anualmente una feria nacional e internacional de mayoristas y detallistas en la que participan las empresas más representativas a nivel nacional que comercializan productos de consumo masivo. A estas ferias asisten más de 10 mil comerciantes mayoristas y detallistas.

Los supermercados se abastecen directamente de importaciones en cuanto a los bienes de uso y de productores locales, en su mayoría, en cuanto a los productos precederos.

En Managua existen 3 cadenas de supermercados: La Colonia, La Unión y Palí

(los últimos 2 de Walmart). Poco a poco han venido estas tres cadenas tomándose el mercado nacional con presencia territorial (ver Anexo No. 23 y 24).

El mercado minorista se abastece de la industria nacional y distribuidores mayoristas de productos de consumo masivo, así como del Mercado Oriental y Mayoreo.

Se puede mencionar que:

- La carne de res es abastecida por el matadero La Curva, ubicado en Sabana Grande poblado cercano a la ciudad de Managua, mataderos de San Martín, Nuevo Carnic y de los patentados de rastros municipales que entregan en los mercados.
- Las hortalizas y verduras son compradas por los comerciantes del Mercado Oriental y Mayoreo.
- La carne de pollo es abastecida por la industria nacional, bajo las siguientes marcas: Tip- Top, Pollo Estrella, Pollo Real, y Pollo Rico.
- Los pescados y mariscos son abastecidos por pescadores artesanales de las playas de Masachapa y Pochomil y del departamento de Granada.
- Granos básicos y otros son abastecidos por AGRICORP, AGROSA, FRACOSA y productores del norte
- Los abarrotes por los distribuidores de consumo masivo.

### **3.2.6 Conclusión Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter**

La industria de restaurantes en Nicaragua muestra un escenario medianamente atractivo, pues está fragmentada y permite la entrada de nuevos actores en el mercado (ver Anexo No. 25).

La industria muestra que los compradores tienen un alto poder de negociación por lo que la fidelización es una herramienta estratégica en ella. Asimismo los compradores pueden amenazar con adquirir los productos sustitutos, como la comida hecha en casa, que es de menor costo y de fácil aprendizaje. Por lo tanto, cumplir con los estándares de calidad y brindar un valor agregado a la experiencia de comer en restaurantes son solo algunos de varios aspectos claves que las empresas deben mejorar día a día para seguir competitivos en una industria que gira alrededor de la opinión de los clientes y de su poder.

Los puntos a favor son que el mercado está emergiendo, aún no está maduro y muestra tasas de crecimiento paulatino constantes de alrededor del 5% anual, que permite que nuevos actores entren y que los actuales crezcan. Esto explica el surgimiento de nuevas sucursales de las cadenas de restaurantes y el surgimiento de nuevas ofertas gastronómicas en el país, en especial en la capital.

### 3.3 Benchmarking

Para conocer mejor la industria de restaurantes, es necesario reconocer que existen distintos tipos de modelos de restaurantes. De acuerdo a la búsqueda de mercado realizada (benchmarking), se obtuvo que hay alrededor de 8 en el mundo. Estos son los siguientes<sup>24</sup>:

- Casual: suelen ser los clásicos que ofrecen al mercado propuestas de valor promedio con un estilo seleccionado. Suele ser el estilo más común de restaurante.
- Estilo familiar: suelen ser de precios moderados y con poco diseño.
- Fino: de menús de 5 estrellas, con ambientes muy producidos y de precios elevados.
- Café o bistro: los clientes hacen sus pedidos en una caja registradora y retiran su pedido ellos mismos. Suelen ser de paso y no ofrecen menús muy extravagantes.
- Fast food: el más popular de todos. Suelen ser convenientes debido a su ubicación, precios bajos y servicio rápido.
- Food Truck(s): el estilo que se desea usar en este modelo de negocio. Suelen ser conocidos como comida gourmet sobre ruedas. La principal ventaja de estos Food Truck(s) es su capacidad de movilizarse hacia sus clientes. Los menús son variados en dependencia del negocio, hay desde comida sencilla a más compleja.
- Buffet: son de tipo autoservicio donde el consumidor elige las combinaciones de su plato con alimentos previamente preparados y que están listos para servir y comer.
- Pop up: son de una tendencia reciente (así como los Food Truck(s)). Lo interesante es que pueden aparecer en cualquier lugar (de ahí el nombre Pop up) como por ejemplo un patio de una casa, la azotea de un edificio. Son de baja inversión, bajos precios y de poca variedad de platillos.

En Nicaragua no existe actualmente una oferta gastronómica bajo el modelo de los Food Truck(s). Sin embargo, el mercado urbano considera similar esta modalidad a los carritos callejeros actuales. Esto debido a la falta de experiencia en comprar en Food Truck(s) (ya que solo los que han viajado al exterior y han conocido esta modalidad pueden entender mejor la oferta). En cuanto a comida rápida, en Nicaragua existen muchos establecimientos de comida típica (fritanga) que son informales y por lo tanto se desconoce exactamente cuántos pudiesen ser. Se estima que en Managua hay alrededor de 64 restaurantes de comida rápida.

Según encuesta realizada para este estudio, los principales locales que el mercado de comida rápida nicaragüense son Tip-Top, McDonalds, Pizza Hut, Subway, Burger King, Go Green y Asados doña Tania (ver Anexo No. 26).

Dado que en Nicaragua no existen actualmente ofertas con la modalidad Food Truck(s) se consideraron también empresas extranjeras que sí funcionan con este

---

<sup>24</sup> Tomado de <http://restaurants.about.com/od/restaurantconcepts/tp/Different-Types-Of-Restaurant-Concepts.htm>

estilo. El objetivo de esto fue encontrar estrategias de capacidades, precios y ofertas actuales que han tenido éxito en otros mercados (ver Anexos No. 27 y 28).

En estos anexos es posible notar que el número de camiones es bastante reducido para el tamaño de mercado de Estados Unidos. Una hipótesis es que se trata de un mercado más saturado, donde existen pocos espacios para abarcar la nueva demanda y por lo tanto esta nueva tendencia de Food Truck(s) no puede aspirar a ser cadena muy amplia en dicho mercado. No obstante se debe aclarar que no forma parte del alcance de este análisis el profundizar en el mercado de dicho país, por lo tanto la anterior hipótesis no se requiere verificar en este estudio.

### 3.4 Oportunidades y Amenazas

Como resultado del análisis de las fuerzas externas y de la industria se presenta a continuación un resumen de las oportunidades y amenazas identificadas en este proyecto.

**Tabla No. 1: Oportunidades y Amenazas – (FODA primera parte)**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	<p>El marco político presenta un ambiente oportuno para la creación de nuevos negocios.</p> <p>La industria de comida rápida se muestra estable y con tasas de crecimientos.</p> <p>Actualmente no existe la oferta de comida rápida saludable en Food Truck(s).</p> <p>Aumento en el poder adquisitivo de la población y tendencia al consumo de comida rápida.</p> <p>Población mayormente joven y económicamente activa.</p> <p>Industria fragmentada, no hay competidores líderes.</p>	<p>No existe legislación específica para negocios de Food Truck(s) en Nicaragua.</p> <p>Competencia extranjera posee cadenas en el mercado, poseen capital de inversión y marcas reconocidas.</p> <p>Posibles futuras entradas de nuevos competidores en una estructura de industria con bajas barreras de entrada.</p> <p>Algunas cadenas poseen alta presencia local (caso de Tip Top).</p> <p>Surgimiento de problemas con los permisos de rodamiento, ya que no existe una ley propia para Food Truck(s).</p> <p>Percepción de clientes en cuanto a Food Truck(s) se asemeje a la comida callejera y su disposición a pagar sea basada en ello.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 4. CAPITULO: MARKETING PRELIMINAR

### 4.1 El mercado potencial

Para poder determinar la estrategia y modelo a utilizar es necesario conocer mejor a los segmentos potenciales y elegir el segmento objetivo, con el fin de conocer mejor al cliente y poder formular la mejor estrategia para satisfacer sus

necesidades. Para ello se elabora una encuesta que permite dar respuesta a las dudas relacionadas con el mercado potencial.

#### 4.1.1 Encuesta – Fuente primaria

Para este proyecto se procedió a realizar una encuesta debido a la falta de información pública en fuentes secundarias sobre los gustos de los clientes y tendencias de consumo específicos para esta industria.

El tamaño de la muestra definido para la realización de la encuesta es dado por el método probabilístico para una población infinita. La ecuación a aplicar es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{i^2}$$

Donde:

n: tamaño muestral

z: valor correspondiente a la distribución de Gauss (nivel de confianza)

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse (p =0,5), que hace mayor el tamaño muestral

q: 1 – p

i: margen de error

Para este caso se utilizó:

z: 95% de nivel de confianza lo que equivale a un z= 1.96 según tabla de distribución de Gauss.

P: 0,5 (pues se desconoce)

Q: 0,5

i: 8%

$$n = \frac{z^2 * p * q}{i^2} = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.09^2} = 118$$

Dado el resultado se deben hacer 118 encuestas como tamaño de la muestra.

#### 4.1.2 Metodología de la encuesta

Antes de implementar las encuestas se realizaron 17 entrevistas profundas, las cuales incluyeron a clientes potenciales, chefs y dueños de restaurantes en Managua. Las entrevistas profundas sirvieron para identificar términos que utilizan el mercado y a la vez posibles respuestas que se incluyeron en la encuesta final.

Las 17 personas entrevistadas sirvieron a la vez de piloto para encuesta, pues se realizó una primera prueba con ellos con el fin de evaluar la comprensión de la misma.

De las entrevistas profundas se obtuvo un posible alto interés del mercado en consumir productos en Food Truck(s) especialmente por parte de trabajadores que salen a almorzar fuera de sus oficinas y buscan alternativas rápidas pero más saludables. Otro segmento potencial, según las personas entrevistadas, son los estudiantes universitarios de fines de semana, quienes regularmente suelen ser asalariados que trabajan de lunes a viernes y aprovechan los fines de semana para seguir estudiando postgrados, especializaciones y maestrías.

Finalmente se realizaron 120 encuestas en total (el formulario de la encuesta se puede ver en Anexo No. 29), en el sector de Managua. Según datos del análisis externo, ese es el departamento con mayor crecimiento y donde se agrupa la población con mayor capacidad adquisitiva (media y alta). Se priorizaron personas asalariadas y estudiantes de fines de semana para poder cuantificar los hallazgos hipotéticos obtenidos de las entrevistas profundas.

Para la implementación de la encuesta se utilizó el formato *drive* para encuestas online las cuales se realizaron vía Facebook y correos electrónicos. Alrededor de 50 encuestas fueron completadas en físico con el apoyo de dos personas que tenían como foco principal las universidades en fines de semana. Los resultados de dichas encuestas se encuentran a continuación.

Nota: para la realización de esta encuesta se tomó en cuenta el resultado de las entrevistas profundas donde surgió que el término de “saludable” no es atractivo para los consumidores, pues no se relaciona la palabra con rico o sabroso, sino más bien con “insípido, simple y sin gracia”. Por tanto parte del interés de la encuesta fue detectar si ofreciendo un producto con apariencia atractiva, pero saludable a la vez (por ser balanceado y nutritivo), tendría mercado demandante.

#### **4.1.3 Resultados de las encuestas**

- ✓ Se encuestaron 120 personas de las cuales el 46% son mujeres y el 54% hombres (ver Anexo No. 30 a).
- ✓ El 65% de las encuestadas mujeres su encuentra entre las edades de 19-35 años de edad (ver Anexo No. 30 b).
- ✓ El 64% de los encuestados varones se encuentra entre las edades de 19-35 años de edad (ver Anexo No. 30 b).
- ✓ El 55% del total de encuestados es empleado o asalariado (ver Anexo No. 31).
- ✓ El 76% vive en Managua (ver Anexo No. 32).
- ✓ El 95% consume comida rápida (ver Anexo No. 33).
- ✓ Las principales causas por las que la población encuestada consume comida rápida son: 48% por cambio de rutina, 41% por ser servicio rápido, 37% por falta de tiempo y 33% para socializar con amigos (ver Anexo No. 34).

- ✓ Las personas que afirmaron no consumir comida rápida explicaron que la principal causa se debe a la falta de ofertas saludables actuales de comida rápida (ver Anexo No. 35).
- ✓ El 46% de los encuestados afirma consumir solo los fines de semana, seguido de un 21% que consume cada 2 semanas y un 17% que consume más de 3 veces por semana (ver Anexo No. 36).
- ✓ Los platillos que consumen las personas entrevistadas son pizza (54%), fritanga (53), hamburguesas (49) y pollo frito (42%) (ver Anexo No. 37).
- ✓ El 63% de los encuestados está dispuesto a pagar entre 5 a 10 dólares por platillos de comida rápida, en las ofertas actuales del mercado (ver Anexo No. 38).
- ✓ Los lugares de preferencia para el consumo de comida rápida son: restaurantes de comida rápida (78%), *Food Courts* (58%) y en casa (pedidos a domicilio) (44%) (ver Anexo No. 39).
- ✓ Los canales de información que utiliza la población encuestada para conocer nuevos restaurantes son: recomendación de amigos (68%), redes sociales (52%), revistas y *brouchures* (27%) (ver Anexo No. 40).
- ✓ En Managua las zonas de mayor consumo geográfico son: Metrocentro (56%), Galerías Santa Domingo (43%), Carretera a Masaya (32%), Los Robles (23%) y Plaza España (16%) (ver Anexo No. 41).
- ✓ En cuanto a la importancia de los atributos que considera la población encuestada a la hora de comprar resultó lo siguiente:

**Tabla No. 2: Atributos importantes para los clientes según encuesta**

Ranking	Atributo	Puntuación
1	Higiene	Absolutamente importante
2	Calidad y sabor	Absolutamente importante
3	Hecho en el momento (no precalentado)	Absolutamente importante
4	Servicio (atención y rapidez)	Absolutamente importante
5	Precio	Absolutamente importante
6	Variedad del Menú	Importante
7	Tamaño de la comida	Importante
8	Cercanía del local	Importante
9	Fácil de comer	Importante
10	Ver a la persona que prepara la comida	Regular
11	Entrenamiento extra	Regular
12	Servicio para automóvil	Regular
13	Oferta de postres	Regular
14	Saber peso calórico	No importante

Fuente: Elaboración propia. (Ver ampliación en Anexo No. 42 al 56).

Nota: los atributos están presentados en la tabla anterior de acuerdo al orden de prioridad que manifestaron los clientes.



- ✓ La población encuestada manifestó que los lugares actuales de preferencia para el consumo de comida rápida son: Pizza Hut (14%), Pollos Tip-Top (14%), Mc Donald´s (11%), Burger King (9%) y Subway (5%) (ver Anexo No. 57).
- ✓ El tiempo de espera promedio aceptable que consideran los encuestados es de 5-10 minutos (38%), seguido de 10-15 minutos (27%) y de 15-20 minutos (13%) (ver Anexo No. 58).
- ✓ Las personas encuestadas suelen ir a comer comida rápida en grupos (44%), en pareja (44%) y solos (12%) (ver Anexo No. 59).
- ✓ Los horarios de consumo son los siguientes:

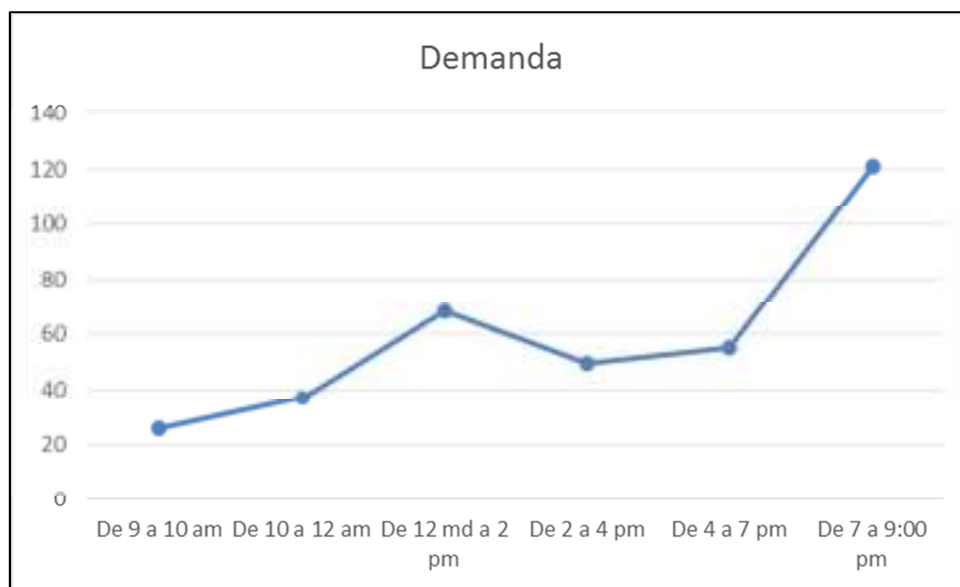
**Tabla No. 3: Horarios de mayor frecuencia de consumo de comida rápida**

Horario	Puntuación
Antes de las 7 am	A veces
De 7 a 10 am	A veces
De 10 a 12 am	A veces
De 12 md a 2 pm	A veces
De 2 a 4 pm	A veces
De 4 a 7 pm	A veces
Después de las 7 pm	Casi siempre

Fuente: Elaboración propia (Ver ampliación en Anexo No. 60 al 66).

Para una mejor comprensión de la tabla anterior se muestra la siguiente ilustración, donde es más fácil identificar los horarios peaks. Estos que han resultado ser de 12 md a 2 pm y después de las 7 pm.

**Ilustración No. 1: Curva de consumo en el día según encuestados.**



Fuente: Elaboración propia con resultados de anexos 60 al 66.

- ✓ El 25% de los encuestados se autclasificó con estilo de hábito alimenticio social, el 21% accidental, el 13% reformado y el 11% saludable (ver Anexo No. 67).
- ✓ El 45% de los encuestados ha escuchado hablar de Food Truck(s) (ver Anexo No. 68).
- ✓ El 52% está dispuesto a comprar alimentos en un Food Truck(s) (ver Anexo No. 69). El 35% talvez, alegando que la higiene (52%) y los precios (21%) son las variables principales por las cuales dudan en consumir en ellos (ver Anexo No. 70).
- ✓ Las hamburguesas (17%), sándwiches (15%) y burritos (15%) son los platillos de mayor interés para comprar en Food Truck(s) (ver Anexo No. 71).

De acuerdo a las encuestadas las personas muestran interés por comidas higiénicas y de calidad. Con el apoyo de las entrevistas profundas se determinó que, el término de calidad es referente a balanceado y nutritivo, lo cual se debería de reconocer como saludable. No obstante por un tema de cultura y falta de conocimiento, no suelen llamarlo como tal, lo que será considerado al elaborar la estrategia de marketing.

La encuesta brindó información de los segmentos posibles a dirigirse en este negocio, este tema se abordará más adelante en la sección de Plan de Marketing.

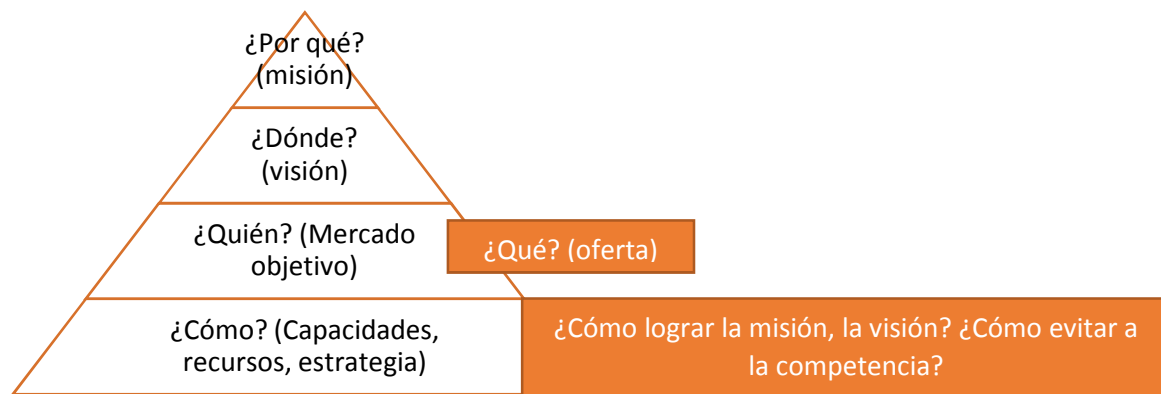
## 5. CAPITULO: PLAN ESTRÁTEGICO

### 5.1 Análisis estratégico

La planeación de la estrategia consiste en responder a las siguientes preguntas:  
¿Por qué existe y con qué propósito? (misión).

Para la realización de este acápite se hizo uso de la pirámide estratégica de Bradford y Duncan, que se puede observar a continuación.

#### Ilustración No. 2: Pirámide estratégica



Fuente: Elaboración propia basada en la visión de Robert Bradford y Peter Duncan (Libro: Simplified Strategic Planning).

Básicamente lo que dice esta mirada estratégica es que para poder tener éxito en los negocios se debe de tener claro a quién se dirige el producto o servicio. Una vez determinado eso se podrá seguir desarrollando la estrategia de manera más puntual hasta llegar a los recursos necesarios de dicho negocio.

A continuación se procederá a detallar el cliente objetivo y las maneras de conquistarlo para que compre en el negocio propuesto.

#### 5.1.1 Marketing Estratégico

##### Segmento Objetivo / Apuntar

De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas y análisis externo, el mercado objetivo está compuesto por personas que viven en Managua, de clase social alta y media (alta y baja). Las personas que consumen comida rápida de manera frecuente son los trabajadores, asalariados, que salen en horas de almuerzo a buscar comida cerca de sus trabajos. Estas personas consumen en varios momentos: en hora de almuerzo (12 md a 2 pm) y luego después del trabajo (después de las 6-7 pm) que es cuando salen con su pareja o amigos para distraerse y socializar. A la vez, según información de entrevistas, estas personas suelen estudiar los fines de semana en universidades, por lo que los almuerzos y salidas de fines de semana suelen ser los momentos de mayor frecuencia de consumo de comida rápida.

### 5.1.2 Posicionamiento estratégico

Se propone ocupar un espacio en la mente del consumidor, donde compara el producto analizado versus las ofertas actuales del mercado y encuentre que existen más beneficios por el producto en relación al precio que paga, el cual será similar al de los competidores del grupo estratégico actual. Este posicionamiento se puede observar en la siguiente tabla, donde se muestran a la vez las demás combinaciones posibles.

**Tabla No. 4: Posicionamiento estratégico.**

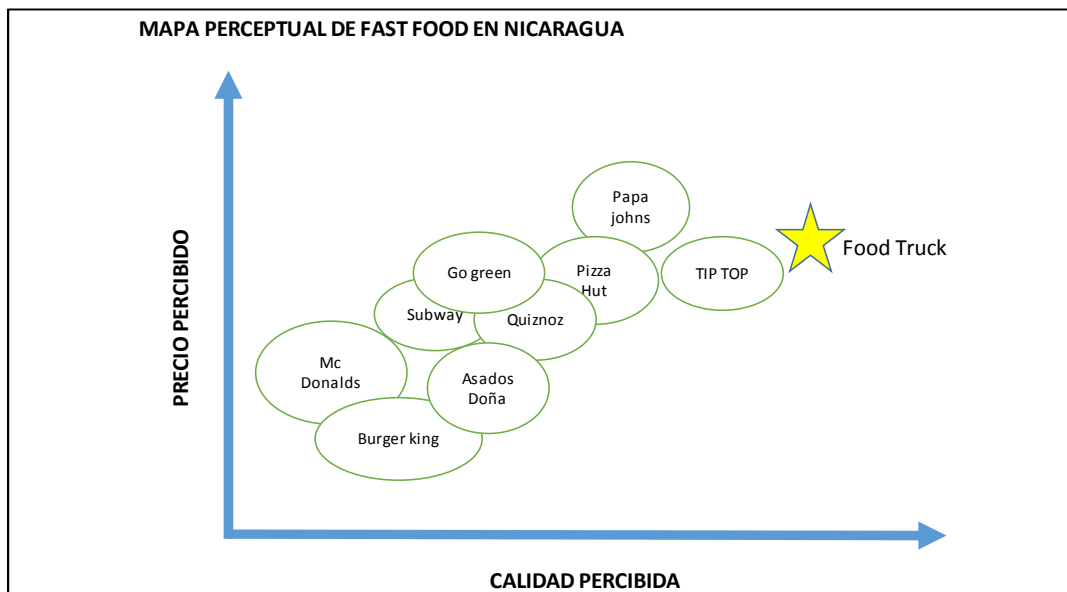
		Precio		
		Más	El mismo	Menos
Beneficio	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	El mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por menos

Fuente: Elaboración propia

La elección de este posicionamiento se debe a que la industria está fragmentada, como se explicó anteriormente, por tanto una competencia en precio no generará a largo plazo una ventaja competitiva. Mientras que un mayor beneficio, traducido a un mejor producto, tiene potencial de competencia en este tipo de negocio.

En la siguiente ilustración se muestran los competidores del grupo estratégico de comida rápida en Managua. A la vez se presenta con una estrella la posición deseada a alcanzar de este negocio en términos de relación calidad precio.

**Ilustración No. 3: Mapa estratégico y posición deseada**

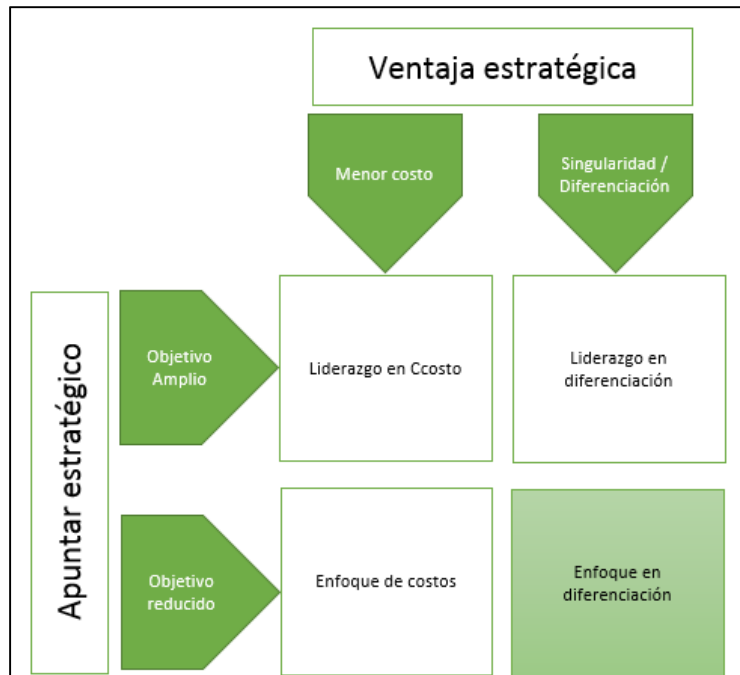


Fuente: Elaboración propia con Entrevistas a ARM (Asociación de Restaurantes de Managua)

### 5.1.3 Estrategia genérica

Considerando que el mercado objetivo no es masivo, pues no se trata de un bien *commodity* o de necesidad primaria, y apoyado con la mirada de Michael Porter en que la propuesta de valor se concentra en un grupo de compradores, segmento de línea y mercado geográfico específico, la idea es diferenciarse con una propuesta de valor que ataque directamente al mercado meta.

#### Ilustración No. 4: Estrategia genérica.



Fuente: Elaboración propia basada en la mirada de Michael Porter

### 5.1.4 Desglose de la estrategia

#### Visión

Para poder cumplir con la estrategia la empresa debe establecer la visión, la que refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de “Hacia dónde vamos” y al suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros.

La declaración de la Visión de la empresa es: “Ser la cadena de comida rápida y Food Truck(s) líder en el mercado nicaragüense en cuanto a rentabilidad. Estar en el “top of mind” de los consumidores objetivos y ser reconocida por su excelente servicio al cliente y productos de alta calidad, sabrosos y creativos”.

## Misión

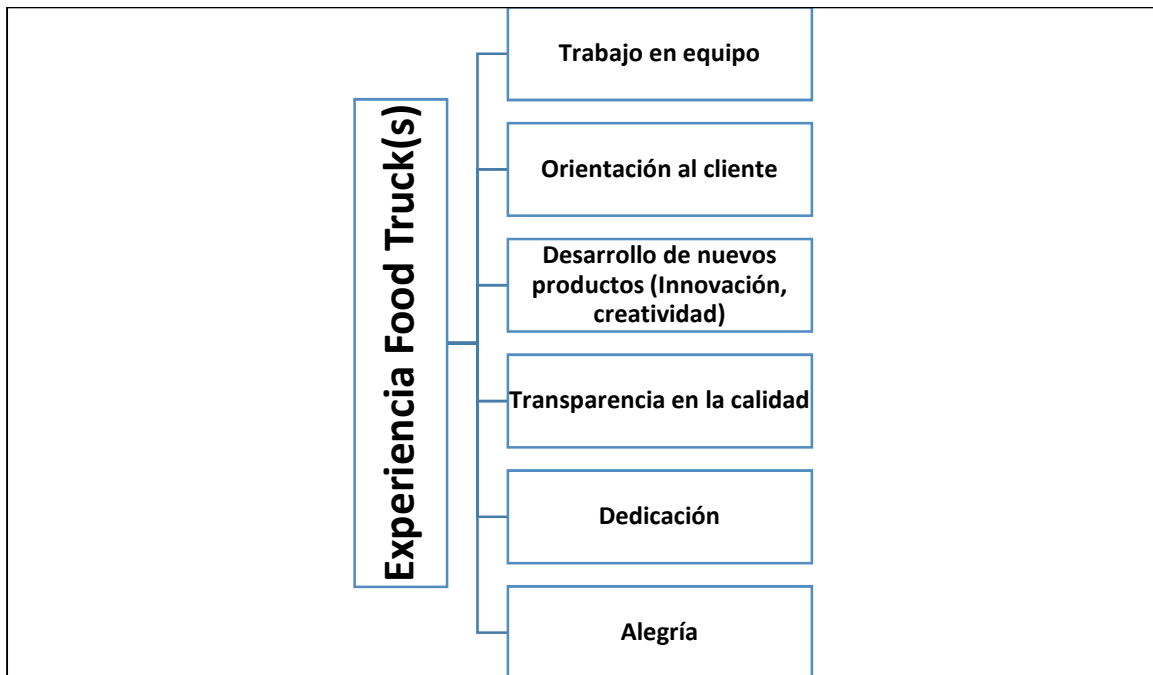
La misión define el camino para llegar a la visión. Básicamente establece cómo se satisfacen las necesidades del cliente.

Declaración de la Misión: “Ofrecer una experiencia de alimentación rápida, saludable y deliciosa, a través de una propuesta innovadora y atractiva de camiones gourmet que facilitan el acceso a los clientes. La experiencia consiste en un ambiente agradable, con servicios de calidad, fresca y amabilidad que tienen una orientación de brindar satisfacción al cliente mediante propuestas de productos que se adecuan constantemente a las necesidades y tendencias del mercado objetivo.”

## Valores

Los valores de la cultura organizacional son los que definen el marco en el que se llega a la visión estratégica de la empresa. Considerando la misión planteada los siguientes valores apoyarán a conseguir el éxito del negocio.

### Ilustración No. 5: Valores de la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia

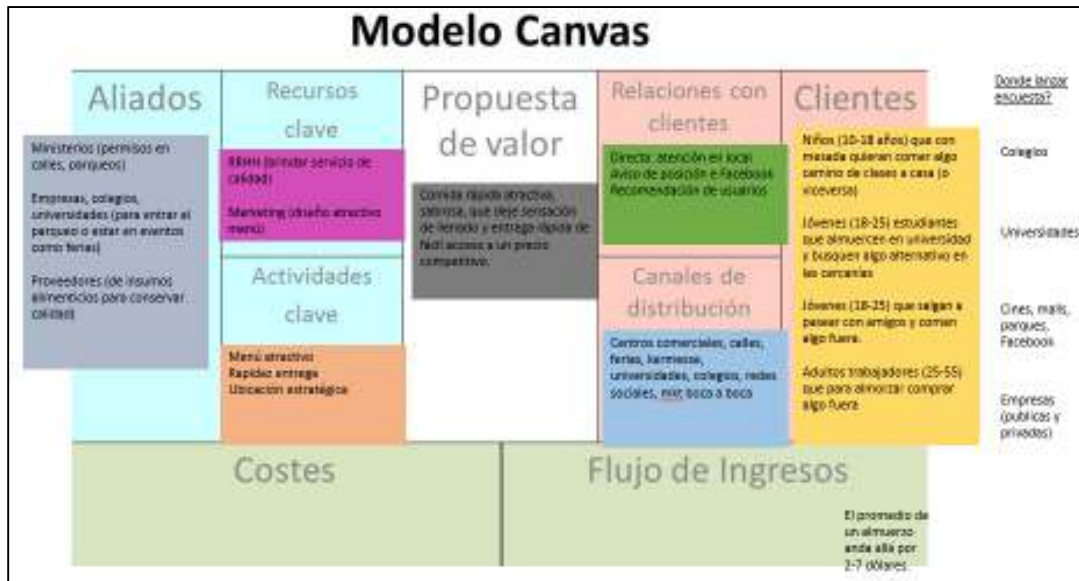
### 5.1.5 Análisis CANVAS

Al ser la estrategia para un mercado objetivo específico o de nicho, el modelo de negocio, o método para ganar dinero en el ambiente comercial actual, será el modelo emprendedor. Este modelo consiste en ofrecer productos y servicios especializados para un mercado determinado de personas que buscan una nueva experiencia de comida rápida y saludable. Se considera emprendedor por ser un

servicio nuevo en el mercado, el cual todavía no funciona, pues está en la etapa de formulación.

El modelo de negocio es apoyado con el modelo Canvas, que permite visualizar los factores relevantes para construir la propuesta de valor. Estos se muestran a continuación.

### Ilustración No. 6: Modelo CANVAS



Fuente: Elaboración propia

Nota: El alcance de este modelo no incluye costos ni flujo de ingresos pues son datos que se mostrarán más adelante.

El modelo de Canvas permite identificar elementos para determinar los factores críticos de éxito. Estos se mostrarán más adelante, debido a que se comprenden mejor así.

Por otro lado, el modelo permite también visualizar al cliente y crear una propuesta de valor mejor direccionada para él. La elaboración de dicha propuesta se comprende mejor en la sección de Producto del Plan de Marketing.

### 5.2 Análisis de los recursos requeridos

Para cumplir con la estrategia formulada se requerirán desarrollar recursos y capacidades, los cuales se detallan a continuación.

#### Recursos y Capacidades

El capital humano es esencial en los Food Truck(s). Para que el cliente viva la experiencia de comer en un Food Truck(s) no solo basta con que el producto esté bien elaborado, sino que además el servicio de atención debe ser excelente. En el caso de los Food Truck(s) la rapidez de atención, la amabilidad y la buena disposición de los trabajadores es lo que el cliente suele buscar. Generalmente

los Food Truck(s) son atendidos por 2 a 4 personas, siendo una de ellas exclusiva para la atención de caja y el resto distribuido en la preparación y entrega del producto.

Las personas que trabajen en este negocio deben ser carismáticas, empáticas y accesibles, de modo que transmitan alegría y frescura al cliente. La apariencia de la persona que atiende suele ser prejuiciada en este negocio por tanto el uso de uniforme y manutención de la sanidad son claves. Una persona no vestida adecuadamente puede dar la percepción de que los alimentos no tienen higiene e inocuidad, por ello el uso de uniforme es relevante para este puesto.

### **5.2.1 Recursos Físicos**

El principal recurso físico es el camión (varios para la cadena), el cual debe estar equipado correctamente de acuerdo a las necesidades de elaboración de los platillos. El diseño bien organizado permitirá mejor acceso del personal a las actividades y mejor flujo de trabajo, por tanto la distribución interna de los equipos es importante para el éxito del negocio. El diseño de marketing de los camiones (la vista por fuera) es quizás aún más importante: debe ser llamativa y atractiva para que los comensales se acerquen a preguntar y comprar el producto. Estos temas se profundizarán más en detalle en el capítulo de Marketing Mix y Plan de Operaciones.

### **5.2.2 Recursos Organizacionales**

La cultura organizacional y la reputación son aspectos importantes para llevar con éxito toda estrategia de negocio. Dado que el servicio al cliente es importante para la experiencia del consumidor, se diseñarán protocolos de atención (que no forman parte del alcance de la tesis definirlos aquí). La determinación de los valores debe aportar grandemente a la cultura y se harán valer en la selección y entrenamiento del personal. Dado que no solo basta tener una correcta elección de valores, es importante que los trabajadores vean el ejemplo de los directores y dueños del negocio para poder “vivirlos” y representarlos de mejor manera.

La reputación de la empresa va generalmente ligada a su marca. Una mala reputación puede destruir la marca y por tanto el negocio. Se debe tener sumo cuidado de construir una reputación de calidad, excelencia en el producto y en el servicio. Para medir la reputación del negocio se diseñará una encuesta de satisfacción del cliente que permitirá identificar las fortalezas y corregir las debilidades que los mismos encuentren. Esta herramienta se aplicará mensualmente a ciertos clientes elegidos al azar, la meta es poder completar al menos un 5% del total clientes al año. Por tanto, mes a mes se irán acumulando encuestas cuyos resultados se analizarán en los comités de mejora continua a realizarse cada trimestre. Estos comités estarán conformados por representantes de atención al cliente, el director de negocios y el director administrativo.



### 5.3 Debilidades y Fortalezas

Todo negocio o emprendimiento parte con una premisa de conocimientos, ventajas y desventajas en la actividad en la que se desea incursionar. A continuación se muestran las debilidades y fortalezas que se identificaron para este negocio.

**Tabla No. 5: Debilidades y Fortalezas (segunda parte del FODA).**

	Debilidades	Fortalezas
Análisis Interno	<p>Marca desconocida para el cliente.</p> <p>No se cuenta con base de datos de clientes.</p> <p>Se desconoce reacción del mercado.</p> <p>No se ha hecho piloto.</p> <p>Falta de experiencia en diseño negocios de Food Truck(s).</p>	<p>Experiencia en la industria de restaurantes (obtenida por la familia del autor del estudio)</p> <p>Acceso preferente a información y alianzas con el gobierno.</p> <p>Conocimiento del significado de comida saludable y tendencias de sabores.</p> <p>Buen conocimiento de las preferencias de los consumidores (entrevistas, encuesta).</p>

Fuente: Elaboración propia

#### 5.3.1 Matriz de Estrategias según FODA

En base a las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas obtenidas del análisis externo y recursos requeridos (contenidas en el Plan estratégico) se han realizado estrategias de las combinaciones existentes y se muestran a continuación.

**Tabla No. 6: Matriz de estrategias según FODA.**

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias ofensivas (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encontrar socios para establecer servicio de Food Truck(s) saludable en parqueos de empresas, de universidades y de lugares públicos.</li> <li>➤ Explotar capacidades de crear nuevos productos de acuerdo a tendencias y preferencias del consumidor.</li> <li>➤ Ampliar red de clientes mediante marketing boca a boca y redes sociales.</li> <li>➤ Proteger y posicionar la marca y prestigio como</li> </ul>	<p>Estrategias reactivas (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Expandir la presencia de Food Truck(s) en el resto del país mediante alianzas con hípicas, fiestas patronales y ferias.</li> <li>○ Actuar cuando competidores traten de copiar, mediante un portafolio de productos nuevos y ofertas atractivas, ocupando lugares claves y estableciendo</li> </ul>

	primer Food Truck(s) en Nicaragua	alianzas con prontitud.
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Amenazas</b>	Estrategias ajustadas (FA) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquirir el negocio de empresas chicas que surgen al mercado, con el fin de aumentar la participación de mercado y eliminar competidores.</li> <li>▪ Fusionarse con empresas internacionales, adquiriendo respaldo político y brindando know how y marca.</li> </ul>	Estrategias defensivas (DA) <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reformulación de segmentos objetivos, cambio de menú para apuntar a nuevo mercado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Las alternativas anteriormente expuestas son solamente estrategias a considerar para escenarios en los que el mercado no responda como se planea, y por tanto se usarán medidas alternativas para poder mantener el negocio en funcionamiento. No forma parte de este estudio determinar el orden de prioridad de ejecución de dichas opciones, por tanto no se profundizará en ellas.

El negocio, al ser el primero con este modelo de camiones en el mercado nicaragüense, planea aprovechar su posición de ventaja para posicionar su marca en la mente de los consumidores. Importante es reconocer que aunque sea “first to market”, el éxito de seguir de primero dependerá de cómo se prepare para enfrentar la entrada de nuevos competidores (y/o las estrategias de los actuales). El negocio en estudio planea mantener innovación en sus productos. Esto se logrará siguiendo las tendencias de nuevos sabores y preferencias de los consumidores. La matriz BCG de productos servirá para este fin; esta matriz junto con el resto de la estrategia se detallarán en los capítulos siguientes (Marketing y Operaciones).

#### 5.4 Factores claves de éxito

En Estados Unidos los Food Truck(s) han tenido éxito debido a principalmente el cumplimiento de 3 factores relevantes<sup>25</sup>.

##### 1. La creación de fans

Pareciera un aspecto obvio de todo negocio sin embargo no lo es para muchos. Muchos de los exitosos Food Truck(s) de Nueva York (mencionados en el acápite de benchmarking anterior) hacen énfasis en la importancia de creación de fans. No basta con tener nuevos clientes que compren y listo. Es importante que sigan siendo clientes por mucho tiempo, esto es lo que mantiene al negocio. La idea es que la comida sea tan

<sup>25</sup> Ver reporte completo en <http://foodtruckr.com/2013/10/building-food-truck-super-fans/>

deliciosa que cumpla el sueño de muchos, tanto así que sea el foco de conversación en redes sociales, pláticas convencionales y hasta blogs. El marketing boca a boca es el más efectivo en esta industria y depende mucho de cumplir con este factor clave de éxito: entregarle a los clientes la experiencia de un buen producto en su paladar. Por tanto la selección del menú es vital en esta industria.

2. *Servicio al cliente que haga decir: Wow*

Es muy conocido que los restaurantes son categorías de servicio y no solo de productos. Sin embargo muchos olvidan ese aspecto. Para hacer que el factor crítico de éxito anterior se cumpla es necesario que además de un buen producto se acompañe un excelente servicio. Se debe tratar al cliente como si fuera el más grande admirador, que se está contento por su visita y que siempre será bienvenido. La empatía del personal y su capacidad de cercanía son las herramientas fundamentales para esta estrategia.

3. *La localización*

Para todo restaurante la ubicación es fundamental para alcanzar el éxito, debe estar al alcance de su segmento objetivo. Dado que los Food Truck(s) tienen la ventaja de elegir su ubicación constantemente es crítico hacer una buena elección. Muchos de estos negocios acompañan su selección con actualizaciones en las redes sociales, así se encargan que sus fans puedan encontrarlos fácilmente al igual que cualquier nuevo cliente que desee vivir la experiencia Food Truck(s). Para este negocio se pretende aprovechar la movilidad de los camiones para rotar de ubicación, no obstante se desea mantener algunos lugares que de manera segura en un horario específico los clientes puedan encontrar un Food Truck(s).

## **5.5 Competencia Distintiva**

Es la integración interfuncional y la coordinación de capacidades y recursos con el fin de diferenciarse de los competidores, logrando posiciones atractivas en el mercado. La competencia distintiva del negocio de Food Truck(s) se apoyará principalmente en el recurso humano, generando servicios de atención al cliente atractivos, que hagan sentir a los comensales experiencias positivas. El otro elemento clave será la innovación en los sabores; el menú debe ser atractivo y novedoso, con cambios ajustándose a la demanda de los consumidores.

La competencia distintiva del plan de negocio será: “Experiencia de comer alimentos deliciosos, cambiantes según las necesidades y tendencias de las preferencias del mercado, cercano al cliente en novedosos sistemas que facilitan la selección, espera y obtención del producto, en un ambiente fresco, amable y acogedor, donde la buena comida y el buen servicio van de la mano.”

## **5.6 Análisis VRIO**

Una vez formulada la competencia distintiva, esta debe ser analizada por 4 aspectos que garantizaran sea durable e inimitable en el tiempo. Para ello el análisis VRIO apoya de la siguiente manera (ver Anexo No. 72). En este análisis se muestra que la empresa debe enfocarse en desarrollar los recursos intangibles, pues estos son fuente de ventaja competitiva. La razón de ello es que es muy difícil para la competencia determinar el fuerte del negocio, si este es algo interno y no algo a la simple vista de los demás.

## **5.7 Ventaja competitiva**

Después de reconocer que la fuente de ventaja competitiva resulta de la potenciación de los recursos intangibles, se considera que para la cadena de comida rápida los procesos internos son los más importantes. La causa es que estos permiten entregar un producto de calidad y que a la vez sirven para resaltar la marca.

La ventaja competitiva sería por tanto la siguiente:

Atención al cliente eficiente que permite entregar productos y servicios de calidad en el momento oportuno para los consumidores objetivo mediante una propuesta de valor sabrosa, conveniente, saludable y rápida.

## **5.8 Modelo y estrategia del Negocio**

Para complementar la visión basada en recursos y la ventaja competitiva, se hará uso del modelo Delta (ver Anexos No. 73 y 74), el cual crea una perspectiva extendida de la oferta de soluciones totales para el cliente.

El triángulo estratégico servirá para encontrar la posición estratégica que reflejen las fuentes de rentabilidad deseada. En este caso, la estrategia del modelo es enfoque por diferenciación, por tanto el modelo Delta sugiere trabajar en la línea de desarrollar un buen producto que sea una solución integral para el cliente. Desde este foco, el cliente debe apoyar grandemente al desarrollo del producto mediante sugerencias, encuestas y retroalimentación de satisfacción del producto.

Para fomentar una buena vinculación con el cliente, los procesos operativos, mediante innovación continua y la eficiencia operacional, deben aportar a la estrategia donde el cliente pasa a ser un agente crítico del sistema.

El modelo Delta posee 3 enfoques generales: sistema cerrado, mejor producto y mejor solución total al cliente (ver Anexo No. 75). Este enfoque se utiliza para complementar el análisis de las fuerzas de Porter presentado anteriormente (ver Anexo No. 76). En el caso del presente emprendimiento, estos enfoques tienen las siguientes características.

Sistema cerrado: este aspecto se apoya en los complementadores, que son empresas cuyos productos y servicios refuerzan los servicios y productos del negocio de Food Truck(s). Se debe tomar toda la cadena de suministro para el producto y servicio, y no solo la cadena de suministro propia. Un foco a desarrollar son los insumos del funcionamiento operativo del Food Truck(s) y uno más relevante la apropiación de los canales de distribución exclusivos, que limiten el acceso a competidores externos. Esa estrategia de pionero puede ser fundamental en el éxito de la empresa.

Mejor producto: El cliente será atraído por el producto que le entrega valor por ser algo sabroso, nutritivo, saludable y rápido.

Mejor solución total al cliente: se busca comprender y relacionar profundamente con el cliente, de modo de ganar su fidelización. El producto debe cumplir con el equilibrio de valor precio. Es decir, por lo que pagaría usualmente por un alimento rápido, recibirá un producto alternativo más sabroso, cercano, rápido y nutritivo. De esta manera se convierte en la mejor solución para el cliente.

## 6. CAPITULO: PLAN DE MARKETING

### 6.1 Segmentos

La segmentación en esta industria se hace en relación a los hábitos de consumo alimenticio. De acuerdo a *Food and Health*<sup>26</sup>, las entrevistas profundas (*Focus Group*) y los resultados de las encuestas, el mercado de Managua se puede dividir en los siguientes grupos potenciales.

#### 6.1.1 Personalidades según hábitos alimenticios

- ❖ El accidental: a los accidentales les encanta masticar. A menudo son inconscientes de sus hábitos alimenticios y no discriminan entre los alimentos sobre la base de la calidad nutricional, frescura, o el contenido de calorías. Las comidas son raramente planeadas con anticipación y decisiones de compra se hacen típicamente de forma espontánea, basado en la comodidad y accesibilidad. El consumo excesivo de alimentos y atracones pueden ocurrir con los sentimientos de aburrimiento o frustración. Los accidentales son voraces consumidores de placer. Ellos siempre están dispuestos a probar algo nuevo y emocionante. Constantemente buscan una estimulación, prefieren mantener sus opciones abiertas en lugar de conformarse demasiado rápido con el segundo mejor. En el lado negativo, pueden sufrir de falta de dirección y propósito. La vida es un flujo constante que los lleva a lo largo. Inquietos como son, buscan evitar el descontento y el aburrimiento. Con el fin de escapar de las emociones negativas, los

---

<sup>26</sup> Basado en el estudio de: <http://www.timigustafson.com/2009/different-personality-types-different-eating-habits/>

accidentales tienen un apetito insaciable por la gratificación instantánea. Para ellos, nunca hay demasiado de una buena cosa. Para satisfacer su necesidad constante de distracción y confort, consiguen fácilmente ser seducidos por una cultura que dice que " más es mejor". Pronto se pueden perder el rastro de qué y cuánto consumen. De acuerdo a la encuesta este segmento corresponde al 25% de la población. Mayormente pertenecen a la clase media baja y baja. Sus preferencias son indefinidas pues suelen probar de todo. Este tipo de cliente no es fiel para ningún negocio, por tanto no es potencial para este proyecto.

- ❖ El irregular: Los irregulares normalmente prestan poca atención a sus necesidades nutricionales. Comer se considera una mera necesidad. La comida se consume como combustible con el fin de seguir funcionando. La calidad y la presentación son de menor importancia. En el momento en que recuerdan de comer, son voraces, comen rápidamente y con frecuencia suelen excederse. Los irregulares suelen ser de alto rendimiento, incluso son adictos al trabajo, con una gran capacidad de concentrarse en la tarea en cuestión. Ellos son los " hacedores de lluvia " en grandes firmas de abogados, los grandes jugadores de Wall Street, los mejores talentos en empresas de alta tecnología. Su autoestima se basa en gran medida de sus logros, el éxito financiero, estatus social y prestigio. Por lo general se sienten bien consigo mismos, sobre todo cuando sus esfuerzos se ven recompensados abundantemente. En el lado negativo, el trabajo duro y la dedicación al trabajo pueden evitar darse cuenta cuando sus necesidades personales están siendo descuidadas. Para los irregulares la comida es una mera necesidad para lograr un rendimiento óptimo. Las señales de hambre solo se notan cuando se les acaba el gas. Tomar tiempo libre para descansar se considera un desperdicio inaceptable. A veces solo una grave crisis de salud puede obligarlos a prestar atención. Por otro lado, el mantenimiento de un alto nivel de actividad puede actuar como un fármaco antidepresivo para evitar enfrentar limitaciones. De acuerdo a la encuesta este segmento corresponde al 3% de la población, mayormente de la clase alta. Al ser poco perceptivos con la comida y no ver el alimento con regularidad no es cliente potencial para este proyecto.
- ❖ El habitual: Como su nombre indica, los habituales prefieren todas las cosas de acuerdo a una cierta rutina. Muchos de sus hábitos se adquieren durante la adolescencia o la edad adulta, tales como fumar, beber o disfrutar de ciertos alimentos. Si recuerda que su comportamiento podría llegar a ser perjudicial para su salud, los habituales les gusta señalar que nunca les ha causado motivo de preocupación en el pasado. Así que ¿por qué cambiar ahora? Los habituales saben lo que les gusta y lo que no les gusta. Juran por lo que está probado y es verdadero. Ellos tienden a utilizar frases como: " ¿Por qué cambiar una cosa buena? ", " Vamos a seguir con el plan ", " No lo arregles si no está roto". Antes de hacer un movimiento, quieren saber a dónde van. La experimentación y la espontaneidad son considerados como innecesarios en el mejor de los casos. La previsibilidad

y la rutina, por el contrario, les proporcionan un muy necesario sentido de la seguridad. De acuerdo a la encuesta este segmento corresponde al 3% de la población, pertenece mayormente a clase media. Son personas que no suelen salir a comer fuera, por tanto no son potencial para este negocio.

- ❖ El social: Los sociales se adaptan fácilmente a los hábitos de la gente alrededor de ellos. Comer juntos es considerado como un acto de compartir, la pertenencia, la amistad o el amor. Preparar comida para otras personas es una forma de expresar el afecto, cuidado y apoyo. Salir a cenar es el núcleo de romance. La recopilación de una comida es parte de cada celebración. Los sociales tienen una clara conciencia de lo que otros necesitan y esperan de ellos. Siempre con ganas de agradar, tienen una tendencia a poner sus propias necesidades pasadas u olvidarse de ellos por completo. Los sociales que reconocen sus propias necesidades y quieren verlos encontrados que todavía dependen en gran medida del apoyo y la aprobación de los que les rodean. Si se encuentran aislados o en contra, son fácilmente tentados a unirse y no estropear la diversión. Antes de darse cuenta, han vuelto a las andadas. De acuerdo a la encuesta este segmento corresponde al 30% de la población, mayormente clase media y alta. Son los que más predominan en restaurantes, clubes, comidas rápidas, son los clientes favoritos porque suelen invitar siempre a más amigos. Funcionan perfectamente con el marketing de boca en boca. Para este negocio ellos son un potencial muy relevante.
  
- ❖ El trágico-romántico: No es raro que los comensales-trágicos románticos desarrollen patrones de alimentación, incluso destructivos y a veces disfuncionales. El espectro puede variar desde la obesidad mórbida a la anorexia en peligro la vida. Muchos sufren de adicción al alcohol, la nicotina o drogas. Aunque la mayoría de los comensales-trágicos románticos son muy conscientes de su situación, una profunda sensación de impotencia puede evitar que hagan cambios positivos. De acuerdo a la encuesta este segmento corresponde al 11% de la población, mayormente perteneciente a la clase media alta y alta. Este tipo de clientes no crea fidelidad y no se atrae a modelos de negocio como el propuesto, por tanto no es potencial para este proyecto.
  
- ❖ El reformado: La gente a veces se convierte en reformados durante, o como consecuencia, de una crisis de salud. Al encontrarse cara a cara con su vulnerabilidad quieren que su vida torne normal lo más rápidamente posible. Si eso requiere un cambio radical de estilo de vida, que así sea. Una vez que descubren los beneficios y los resultados positivos se hacen evidentes, están enganchados. Con el ánimo de un creyente "nacido de nuevo", que siguen dietas estrictas, horarios rigurosos entrenamiento, leen

todas las publicaciones sobre el tema y reparten generosamente asesoramiento gratuito a todo el mundo que esté dispuesto a escuchar. Cuando los reformados recuerdan sus propias necesidades, o se ven obligados a dirigir su atención hacia el interior, a menudo experimentan una sensación de vacío y esta sensación hace que se reformen. De acuerdo a la encuesta este segmento corresponde al 16% de la población. Pertenecen mayormente a la clase media alta y alta. Suelen visitar restaurantes pero no de comida rápida, por tanto no son potencial para este negocio.

- ❖ El saludable: son personas que comparten un interés vital en su salud y bienestar. Mantienen deseos de sentirse bien, lucir físicamente atractivo, ser capaz de trabajar, jugar y divertirse. Sin embargo, la mayoría de estas personas están segura acerca de lo que se necesita para vivir una vida "sana". De acuerdo a la encuesta este segmento corresponde al 12% de la población. Este segmento pertenece mayormente a la clase media alta y baja, son personas que comen en casa y afuera, siempre buscando opciones saludable. Este proyecto sería tentativo para ellos, siempre y cuando satisfaga sus necesidades nutritivas.

### **6.1.2 Segmento objetivo – apuntar**

De acuerdo al análisis de segmentación anterior, los segmentos potenciales para este proyecto son los de hábitos sociales y saludables, que juntos representan al 42% de la población. Dentro de estas categorías se procedió a detallar la población interesada en la propuesta de valor, los resultados de la encuesta clasificaron al segmento objetivo de la siguiente manera.

El mercado objetivo de este plan de negocios son los nicaragüenses con hábitos alimenticios de tipo social y saludable, que tienen entre 18 y 45 años de edad, trabajadores asalariados de la ciudad de Managua, que salen a comer mayormente a medio día, después del trabajo (7 pm) y los fines de semana. Estas personas suelen buscar comida rápida por cambio de rutina, para socializar y por falta de tiempo. Comen alrededor de 3 veces por semana comida de este tipo y están actualmente dispuestos a pagar entre 5 y 10 dólares en los lugares actuales. Las zonas que actualmente frecuentan para consumo son los correspondientes a los distritos I, III, IV y V de Managua, los cuales coinciden con los distritos de mayor concentración de personas clase económicamente media y alta.

### **6.2 Posicionamiento**

Para las personas con poco tiempo, que buscan alternativas de comida rápida en el mercado, confiable, sabrosa y nutritiva, se les ofrece comida gourmet de servicio rápido con los Food Truck(s).

Para poder lograr este posicionamiento se detallan 2 objetivos medibles y claros a continuación.

### **6.3 Objetivos**



Aumentar la conciencia de la marca en un 80 % en el primer año construyendo confianza y relación.

Construir confianza y lealtad de los clientes, fidelizando al 70% de los clientes frecuentes en el primer año.

#### 6.4 Estrategias y tácticas

**Tabla No. 7: Estrategias y tácticas de marketing.**

Objetivos	Estrategias	Tácticas
Conciencia de marca	Establecerse como una autoridad social	Hacer grupo en Facebook: -participar activamente en el marketing boca-a-boca. -escuchar directamente las opiniones del consumidor. Hacer uso de la aplicación para celular: para avisar locaciones, menú, ofertas, todo ello en tiempo oportuno al cliente. Hacer presencia en las actividades de los municipios, así como hípicas y ferias. (Cada domingo hay un hípico en alguna ciudad de Nicaragua, por tanto se puede destinar a un camión para que brinde sus servicios en estas concurridas actividades y así garantizar exposición de marca y buena demanda.)
	Ser consistente con la marca	Usar el mismo logo en todos los materiales de marketing. (Este tip parece obvio pero muchas veces se pasa por alto.)
Conciencia de marca	Conectar con el cliente	Crear una conexión con los clientes basado en explicar la historia de la empresa, los valores, la cultura, la cara detrás del negocio con el fin de crear empatía con el cliente, hacer notar la preocupación de un servicio de calidad. Construir una historia de la marca que diga porqué es diferente de la competencia, hacer contacto con la identidad del mercado objetivo.
Lealtad de clientes	Involucrar a los clientes	Mantener el contacto con el consumidor, solicitar feedback: -¿estaban satisfechos con el servicio al cliente? -¿qué producto o servicio que cumplen con sus expectativas? -Hacerle saber al cliente de la importancia de su experiencia y de que la empresa está pendiente de su satisfacción.

		Mantener el contacto con el mercado objetivo de manera frecuente y consistente. Hacerle saber acerca de los nuevos y emocionantes desarrollos dentro de la empresa y qué esperar a continuación, crear un impulso a través de la comunicación y dejar que los aficionados se sientan involucrados en los acontecimientos de la empresa.
	Mostrar aprecio	-Programa de regalo de cumpleaños. -Protocolo de atención al cliente: Wow
	Dar una razón para volver	Proporcionar incentivos para que los consumidores vuelvan a la empresa en lugar de la competencia. Crear programas que premian la lealtad a la marca. Por ejemplo: tarjeta del cliente frecuente, premios al cliente del mes, etc.

Fuente: Elaboración propia

## 6.5 Marketing mix

El análisis de marketing mix, está compuesto de 4 elementos principales: promoción, plaza, producto y precio (ver Anexo No. 77). Estos elementos se estructuran entre sí para formar la propuesta de valor. A continuación se describe la creación de la marca seguido de las 4P's del Plan de Marketing.

### 6.5.1 Marca

Para la creación de la marca se consideraron los siguientes atributos:

- Amigable con la web, es decir de fácil búsqueda para el cliente, fácil de recordar y escribir.
- Simple, la pronunciación no debe un problema.
- Llama la atención, debe sonar distinto a la competencia, llamativo.
- Tiene un logo reconocible.
- Contiene la esencia del negocio.

Lluvia de ideas: de las palabras que surgieron por los entrevistados en los *focus groups* y en las encuestas se tomaron las más frecuentes para desarrollar una marca.

**Ilustración No. 7: Lluvia de ideas de lo que quiere representar la marca de este negocio.**



Fuente: Elaboración propia basado en las entrevistas profundas.

The Deli-Spot Truck es la marca elegida para representar la cadena de restaurantes de comida rápida. Es la mezcla de las palabras Delicioso y Spot (que significa lugar en inglés). Se hace uso del inglés porque de acuerdo a los entrevistados las marcas en inglés suelen tener buena aceptación en el mercado objetivo, caso demostrado por muchos restaurantes que han sido exitosos como: Fridays, Subway, Go Green, Factory, etc. Se pretende crear una palabra, similar a delicioso y spot, que le diga al cliente que estos camiones representan una parada deliciosa en el camino.

### Ilustración No. 8: Logo



Fuente: Elaboración propia con imágenes y letras tomadas de internet.

Se utiliza colores de la gama del rojo, pues es un color que incita el apetito, por tanto las personas tienden a comer cuando ven este color. Es una estrategia de muchas marcas como Mc Donald's, Pizza Hut y Tip-Top.

#### 6.5.2 Promoción

La promoción estará basada en crear respuesta al modelo "AIDA" (*Attention, Interest, Desire and Action*), Atención, Interés, Deseo y Acción, cuyos impactos esperados son:

Atención: llama la atención por sobre la competencia.

Interés: se despierta un interés.

Deseo: provoca deseo de conocer más sobre él.

Acción: estimula la acción de visitar y comprar el producto.

Para todos estos 4 elementos se consideraron las preferencias del segmento objetivo, a continuación se muestran los resultados.

Publicidad: Se usará publicidad en las páginas amarillas, *flyers* y mantas, debido a que el segmento objetivo suele informarse por estos medios y por internet (este último se abordará más abajo).

El camión tendrá en su parte trasera o aledaña un espacio para toma de fotos; esto será conocido como “paseo de la fama”. Este espacio busca que el cliente se tome fotos con su celular para publicarlas en las redes sociales y así desarrollar marketing boca a boca, uno de los más efectivos según los encuestados.

El personal usará uniforme con la marca y el nombre del trabajador. Las camisas tendrán el logo de la marca en y las gorras también.

Relaciones públicas: se presentará la noticia de la nueva tendencia de comida rápida en Nicaragua, en periódicos y algunos canales de televisión locales. Se invitará a los medios a conocer la historia detrás de The Deli-Spot Food Truck(s). Se trabajará en desarrollar buenas relaciones con el gobierno mediante las alcaldías, con el fin de conseguir posiciones de ventaja y puestos fijos en ferias nacionales.

Promoción de ventas: Para aplanar la demanda, las horas y los días con menor tendencia de consumo se harán ofertas especiales como ventas en combos, descuentos o agrandamientos, con el fin de promover la venta en horas poco concurridas. (Esto se hará considerando los momentos sobrantes después que se instale y desinstale el sitio de venta).

Internet: Quizás la herramienta más potente de este modelo de negocio. Se hará uso de redes sociales para dar a conocer la marca y mostrar la ubicación por horario de los diferentes camiones. Facebook, Twitter, Instagram, Google Maps, Waze y tripadvisor son los principales a utilizar, y en dependencia de lo que surja de moda e interés en el segmento objetivo, se harán los cambios pertinentes. Se desarrollará una aplicación para celulares y *ipads* con el fin de proporcionar mejor información a los clientes y a la vez lograr retroalimentación de ellos. La aplicación servirá a la vez para ir creando una base de datos de clientes, para conocer mejor sus gustos. Se tratará de cierto nivel de clientes nominados con el fin de poder gestionar la frecuencia de consumo, para poder brindarle obsequios de cumpleaños y premiar su fidelización.

Patrocinio: se harán patrocinios alusivos a la alimentación sana, es decir se patrocinarán eventos que suelen impulsar el Ministerio de Turismo y Ministerio de Salud sobre el beneficio en la salud de una buena alimentación. La feria de la alimentación (realizada semestral) es un buen ejemplo de estos eventos. En otra instancia las carreras verdes son buena fuente de consumidores. Estas carreras son eventos que impulsan empresas con el fin de juntar fondos para fundaciones sin fines de lucro. Se pretende patrocinar estas carreras, con apoyo en las compras de camisetas y botellas de agua, permitiendo obtener un puesto en la zona de registro y premiación de la carrera.

### **6.5.3 Plaza**

A como se abordó en la sección de segmento objetivo, los distritos seleccionados para la ubicación de los Food Truck(s) son aquellos donde se aglomera la mayor cantidad de asalariados de poder adquisitivo de clase media y alta. Por tanto se localizarán 4 camiones en Managua, cada uno para un distrito distinto: I, III, IV y V. Se utilizará una oficina en el distrito I (por ser la más céntrica de todos). Esta sede servirá a la vez como lugar de carga de los camiones, centro de suministro, lugar para guardar los camiones de noche y donde la administración opera.

Los lugares específicos de localización de los camiones dependerán de los permisos obtenidos. Cabe destacar además que los camiones circularán en los distritos por las diferentes zonas de comercio en diferentes horarios, con el fin de abarcar una mayor proporción del segmento potencial.

#### Distrito I

El Distrito I comprende el antiguo centro histórico de Managua, donde se encuentra el Teatro Rubén Darío, el Palacio de la Cultura, la antigua Catedral de Managua; y el nuevo centro principal de la ciudad en la zona de la Carretera a Masaya, de Metrocentro hacia Camino de Oriente. Este distrito cobra mucha relevancia por la cantidad e importancia de la infraestructura y de edificios comerciales, de servicios e institucionales, ya que en él se encuentra la mayor parte de las instituciones ministeriales y autónomas del gobierno central, como la Asamblea Nacional, Concejo Supremo Electoral, Ejército de Nicaragua, Policía Nacional, Sistema Nacional para la Prevención, Instituto Nicaragüense de Cultura, Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), Ministerio de Hacienda y Crédito Público, La Gaceta, Dirección General de Ingresos (DGI), entre otras.

En este distrito se encuentran las sedes de muchas confesiones religiosas, tal como la Catedral Metropolitana de Managua, y la primera Mezquita Musulmana en Nicaragua, entre otras.

En el distrito se encuentra ubicado el mercado más grande a nivel nacional, el Mercado Oriental, que es compartido con el Distrito IV. Este mercado es un gran generador de empleos y el de mayor afluencia de comerciantes alrededor de 10,000 clientes diarios. En él se comercializa al por mayor y menor, desde productos perecederos hasta electrodomésticos y dentro del mismo existen fábricas donde se elaboran productos como ropa y en madera.

También se encuentran 3 centros comerciales de referencia nacional como lo son Metrocentro, Galerías Santo Domingo y Plaza Inter. Otro punto comercial de importancia en el distrito es el sector de Plaza España y Camino de Oriente.

En este distrito se concentran los principales hoteles de Managua, como el Hotel Intercontinental, Holiday Inn, Barceló, Crowne Plaza, Hilton Princess, Seminole, entre otros (ver Anexo No. 78).

### Distrito III

En este distrito se encuentran instituciones estatales de importancia, tales como el Banco Central de Nicaragua, Biblioteca del Banco Central, Cruz Roja Nicaragüense, Superintendencia de Bancos, Contraloría General de la República, Juzgados de Managua, Ministerio de Educación e Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) ambos ubicados en el Centro Cívico Camilo Ortega que alberga la sede central de la Alcaldía de Managua, Bomberos, Policía Estación 3, Nunciatura Apostólica y Embajada del Brasil. También se cuenta con un centro de educación superior privado, como es la Universidad de Managua (UdeM). A esta universidad va un buen porcentaje del segmento objetivo a estudiar los fines de semana.

El territorio presenta un dinamismo en la actividad económica basada en el comercio, la industria y el servicio. En el que se localizan establecimientos comerciales como El Zumen, Nejapa, 7 Sur; de servicios como el mercado Israel Lewites, donde se encuentra la terminal de transporte interurbano que viaja hacia el occidente y sur del País. Adicionalmente hay muchos supermercados, gasolineras, bancos, farmacias, pulperías, misceláneas, bares, restaurantes, hoteles, moteles y hospedajes.

Se encuentran varias industrias como la Delmor, El Eskimo S.A, Industrias Química (MAQUINSA), Industria Nestlé, La Fosforera, Cementera Nicalit. Químicas de Nicaragua (INDUQUINISA), Manufacturera Distribuidoras de Medicamentos como DICEGSA y PSUCHENDORFF, distribuidoras de Automóviles como Plaza Julio Martínez y AUTONISA (ver Anexo No. 79).

### Distrito IV

En la periferia norte del distrito converge una fuerte actividad comercial e industrial, llamada Portezuelo. Algunas de estas empresas son: Laboratorios RARPE, Inversiones MAYALES S.A, Alutech, Sagsa Disagro, FETESA, Didatsa Mil (Datsun), Sucursal Seros, SOVIPE, PARMALAT, Nabisco Cristal S.A, Servicio Agrícola Gurdian, Pierson Jackman, Cereales de Centroamérica, FANISA, ITESCO, Jabonaría América, Coca Cola, La Selecta, Calzado Rolter, Standard Steel, Editorial La Prensa, Editorial El Nuevo Diario, Edificio Armando Guido, Industria Kojak, Tiendas, Distribuidora La Universal y Supermercados Militares. (Se incluye este listado largo de empresas para validar la alta conglomeración de asalariados en esta zona).

También se encuentra la presencia de cadenas de supermercados PALI, La Unión y La Colonia, Agencias Financieras, Sucursales Bancarias, Ferretería Roberto Morales Cuadra, Ferretería Ulises Morales S.A, Ferretería Richardson, Ferretería Blandón, Gasolineras UNO, Texaco, Petronic y ESSO, farmacias, misceláneas, pulperías entre otros negocios mayores y menores.

En el territorio se encuentran ubicados 2 mercados (Oriental y Periférico), clasificados como mercados de ciudad y vecinal respectivamente.

También se encuentran centros comerciales como lo son: Plaza Las Américas, Plaza Azul, Plaza Xolotlán, Plaza Bello Horizonte, en todo el sector este y oeste de la Rotonda y Centro Comercial Ciudad Jardín entre otros (ver Anexo No. 80).

### Distrito V

En él se ubica el segundo mercado más importante de Nicaragua, como es el Roberto Huembes o Central, uno de los mercados municipales más importantes por contar con un área exclusiva de artesanías nacionales.

A su alrededor se encuentran un Centro de Salud, una Estación de Bomberos, las oficinas del Tránsito Nacional, Delegación Distrital de la Alcaldía de Managua, Oficinas de Rentas, IRTRAMMA, Centro de Desarrollo Infantil Claudia Chamorro y la terminal de buses de transporte interurbano que viajan hacia el sur y oriente del país.

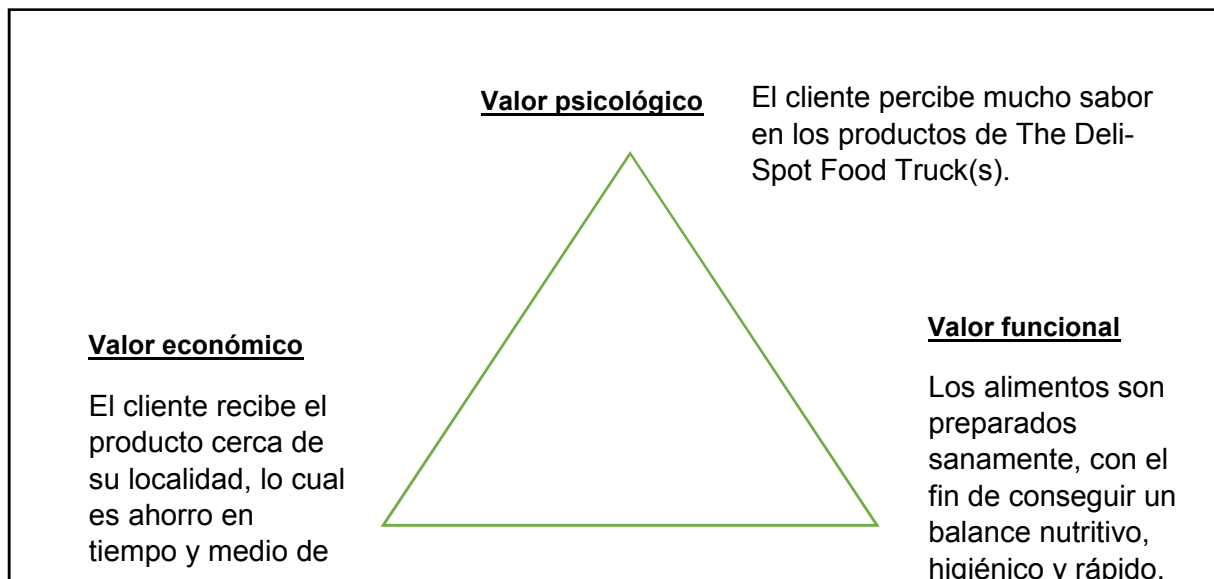
En este complejo también se ubica las oficinas de IRTRAMMA, empresa adscrita de la Alcaldía, la cual regula el transporte urbano colectivo y selectivo de la capital.

En la parte sur se localizan muchos repartos residenciales modernos y de lujo como Las Colinas, Las Praderas, Santa Mónica, Santo Domingo, Altos de Santo Domingo, La Estancia y Los Palmares, entre otros, que se articulan a lo largo de la carretera a Masaya (ver Anexo No. 81).

### **6.5.4 Producto**

La primera consideración para la determinación del producto, se basa en conseguir elaborar una propuesta de valor para el cliente. Para ello se analizaron 3 aspectos (ver ilustración No. 9) en los cuales el cliente debe percibir un valor: psicológico, económico y funcional.

### **Ilustración No. 9: Construcción de la propuesta de valor**

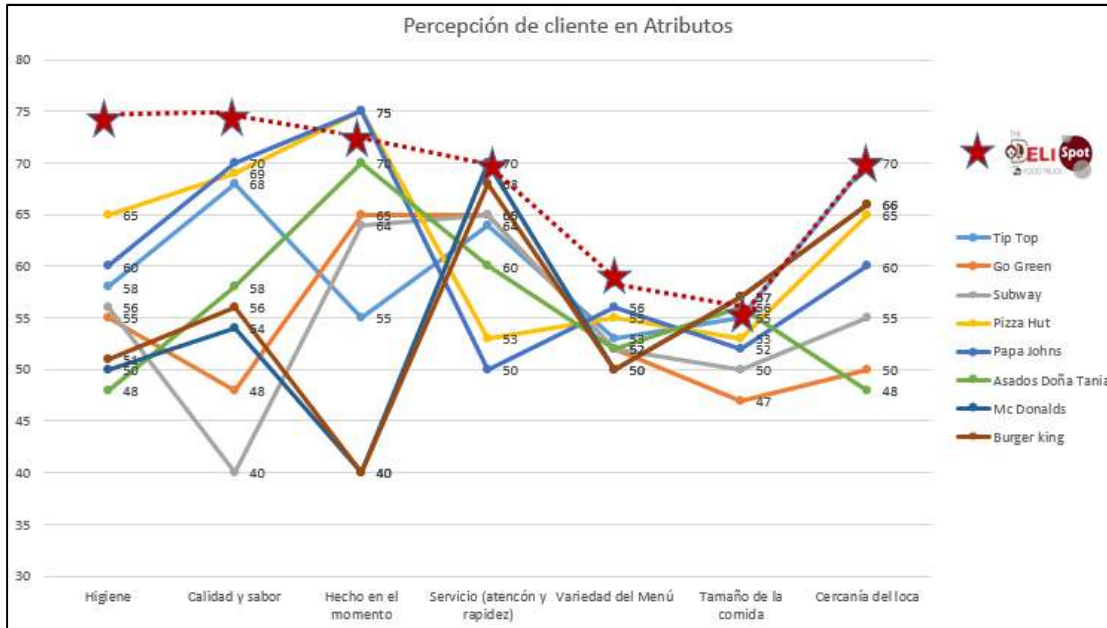


Fuente: Elaboración propia basado en clases de Marcel Goic- Gestión



Una vez teniendo en claro lo que debe tener la propuesta de valor, se procede a avanzar a lo más específico. Para ello se utilizaron los datos de la encuesta y del mercado para determinar los atributos que el producto quiere resaltar para poder cumplir con la estrategia. En la Ilustración No. 10 se presenta la segunda consideración, que es el posicionamiento deseado de la empresa en comparación con los competidores, respecto a los atributos que los clientes manifestaron como relevantes para la toma de decisión de compra del producto.

**Ilustración No. 10: Posicionamiento de la empresa según los atributos del producto.**



Fuente: Elaboración propia con información de ARM (Asociación de Restaurantes de Managua)

Nota: los valores para The Deli-spot Food Truck son percepciones que se desean lograr.

Una tercera consideración en la elaboración del producto son las preferencias manifestadas por los encuestados, las que se orientan a las hamburguesas, los sándwiches y burritos.

Como primera estrategia de introducción se desea hacer conocer la marca con algo más cercano a lo saludable, sin decirlo directamente, pues la población no suele ser atraída a la palabra saludable, de acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas. En este caso, las hamburguesas suelen tener una connotación universal de comida chatarra, no saludable. Por tanto queda descartada como opción de introducción. Tal vez más adelante cuando la marca sea conocida por lo bien que prepara alimentos rápidos con enfoque saludable y nutritivo se podría considerar, pero por ahora no.

Los burritos, por otro lado, son un alimento de origen mexicano, lo cual puede dar la impresión errónea al consumidor del estilo de productos que se oferta.

Los sándwiches, son una opción más universal, con mucho potencial de elaborar combinaciones que sean nutritivas y saludables. Por lo tanto, en la etapa inicial de introducción al mercado, se tratará de buscar asociar la marca a sándwiches deliciosos, gourmet y nutritivos.

Se harán menús variados explotando la connotación de sándwiches gourmet con amplios sabores, salsas y estilos de panes para abarcar preferencias.

Una adicional estrategia del producto será el desarrollar un matriz BCG conforme se vaya ganando experiencia en el mercado. (Ver Anexo No. 82).

Se analizarán las preferencias de los clientes conforme a la oferta en menú, y se irán clasificando los productos en estrellas, vacas lecheras, signos de interrogación y perros. Se tratará de explotar luego cada estilo de producto en la etapa correspondiente al ciclo de vida del mismo. (Ver Anexo No. 83).

La empresa contará con un comité de desarrollo de productos, el cual se encargara de clasificar dichos productos en la matriz BCG, y de igual manera ir agregando nuevas ofertas al menú conforme surgen cambios en la demanda (ver Anexo No. 84), nuevas tendencias, descubrimientos de nuevos sabores, posibles mercados potenciales, etc. La idea es ir siempre ajustando la curva de ciclo de vida del producto con una más estable. Este comité será conformado por los responsables de atención al cliente (rotándose para que participen todos de manera aleatoria), el director de negocios, responsable de marketing y director administrativo. El modelo de elaboración del producto será de ensamble en el momento. El cliente elegirá las partes que desea contenga su sándwich y de esta manera armará su comida a su preferencia.

La ilustración siguiente muestra el menú que permitirá al cliente elegir sus sabores.

**Ilustración No. 11: Paso 1, Elige tu fuente de carbohidratos**

Pan de trigo integral	Pan de centeno	Pan multigranos	Pan Baguette	Pan pita
				

Se seleccionaron 3 panes de los más saludables (los primeros tres) y dos neutrales, tratando de no excluir al público general.

**Ilustración No. 12: Paso 2, Elige tu fuente de proteína**

Pollo	Carne vacuno	Pavo	Carne de soya
-------	--------------	------	---------------





Notas: todas las carnes se prepararán con aceite de oliva, a la plancha, al horno o asado.

**Ilustración No. 13: Paso 3, Elije tu fuente de vitaminas**

Lechuga	Tomate (pico de gallo)	Cebollas caramelizadas	Champiñones al ajillo	Zanahorias ralladas aliñadas	Guacamole
					

**Ilustración No. 14: Paso 4, Elije el queso**

Queso Mozzarella	Queso Quesillo Nicaragüense
	

Estos quesos son seleccionados por su bajo aporte calórico y por su gustoso sabor al fundirse.

**Ilustración No. 15: Paso 5, ponle tu salsa**

Salsa de barbacoa	Salsa Honey Mustard	Salsa Ranch	Salsa agridulce	Salsa de Teriyaki	Salsa Kimchi
					

Nota 1: Las primeras 4 salsas son las más internacionales, las últimas dos se explican un poco más a continuación:

Salsa Teriyaki: Dulce, salado, y suave. Auténtica salsa teriyaki japonés es realmente fácil de hacer, ya que tiene solo cuatro ingredientes: salsa de soja, mirin (una suave, el vino de arroz dulce), sake y azúcar morena.

Salsa Kimchi: Esta salsa de Corea se ha convertido en muy popular en los EE.UU. en los últimos años, y por buenas razones. Hecho de col y verduras fermentadas, el kimchi es una gran manera y saludable para agregar sabor a casi cualquier plato sabroso.

Nota 2: Las salsas se colocaran en botellas debidamente rotuladas, con el propósito de evitar contaminaciones por exposición al ambiente (ver Anexo No. 85 para estilo de botellas).

### **Ilustración No. 16: Extras, para completar... papas**



La presentación de los platillos será esencial para lograr atracción del cliente y conseguir que las personas le tomen fotos a las comidas y las publiquen en las redes sociales.

Algunos ejemplos de combinaciones posibles y vista del servicio pueden verse en el Anexo No. 86.

Para los empaques se usarán platos de cartón con los colores alusivos a la marca, ver Anexo No. 87. Sobre cada plato se pondrá un papel de seda (ver Anexo No. 88) con el logo encima del empaque, sobre el cual irán los sándwiches cortados en 2 partes. Y en caso de que el cliente desee el producto para llevar se podrá usar el empaque del Anexo No.89, el cual es similar pero permite cerrar con tapa para mejor transporte.

Como ejemplo visual de la presentación (no de los ingredientes) se muestra en el Anexo No. 90 la foto de unos sándwiches del Food Truck(s) de sándwich gourmet en Chile de nombre "GROSO". Esta foto incluye el producto encima del papel seda y plato de cartón, lo cual permite visualizar la idea recién planteada para el negocio. En el Anexo No. 91 se muestra una foto de "BBQ Pulled Pork" un Food Truck de New York que tiene sabores y mezclas similares a las propuestas aquí.

#### **6.5.4.1 Adicionales**

Se ofrecerán botellas de agua y refrescos naturales todos comprados a empresas embotelladoras, ya que el core del negocio en primera instancia será solo focalizado en la comida. Tal vez después podrían entrar en el menú batidos y

refrescos naturales propios de la empresa, pero en la primera etapa no serán considerados para mantener foco en los alimentos sólidos.

### 6.5.5 Precio

Para determinar la estrategia de precio se consideraron principalmente los costos de la empresa y el precio de la competencia, la idea de dos datos es establecer el rango en el cual debe de estar el precio para poder, por un lado, sufragar los costos de la empresa y generar utilidades y por otro poder competir en el mercado con los precios de los competidores.

Para este análisis se consideró la curva de la demanda. La importancia de entender como varía la demanda en relación al precio fijado. La curva se puede ver en el anexo No. 92. La curva se muestra con tendencia elástica, lo cual significa que las personas son sensibles al precio, no obstante entre 2-3, 4-5 y 7-8 US\$ hay planicies de la curva que muestran poca afectación a la demanda.

La estrategia de genérica del negocio es de enfoque de diferenciación, lo cual permite a la empresa competir por factores distintos al costos (entiéndase mejor calidad, mejor servicio, mejor producto, etc). Esto significa que la empresa puede oscilar su precio más cercano al precio de la competencia que al costo del producto.

Teniendo en cuenta lo anterior se procede a analizar el precio de la competencia.

**Tabla No. 8: Precios promedio de competidores.**

Empresa	Promedio de Precio USD
Tip Top	5,5
Go Green	5,9
Subway	5,8
Pizza Hut	5,2
Papa Johns	5,5
Asados doña Tania	6,2
Mc Donalds	5
Burger King	5,1
Promedio	5,5

Fuente: Elaboración propia mediante revisión de web sites de empresas

El precio máximo que este negocio puede tener es de 5 dólares por producto, considerando el promedio del mercado es de 5,5 (según tabla anterior) y para corresponder a la estrategia de penetración del mercado. Sin embargo mientras la marca no esté establecida, se iniciará con un precio menor que el del mercado para llamar la atención del cliente.

Para determinar el mínimo valor del precio se hizo un análisis de punto de equilibrio el cual se puede ver en la sección del Plan Financiero. En ese capítulo se explica mejor en qué consiste la metodología. Solo para términos de comprensión en esta parte, el costo variable, por cada sándwich es de 1,885. Para poder obtener ganancias (considerando los costos fijos) se debe de vender al menos en 2.5 dólares. Después de tomar en consideración todos los factores anteriores y de acuerdo a la estrategia planteada, se considera que la empresa

puede ofrecer el producto en 4 dólares, lo cual es competitivo y rentable. El desglose de costos se verá más adelante en la sección del Plan Financiero.

## 6.6 Plan de ventas

El plan de ventas depende de la demanda esperada, la cual se detalla a continuación.

### 6.6.1 Demanda

Para poder determinar la demanda a esperar, es necesario conocer el tamaño del mercado potencial.

Para este estudio se ha utilizado una manera común de calcular la demanda potencial, la cual es mediante la siguiente ecuación:

$Q = n \times q$  (se puede multiplicar adicionalmente por el precio P para obtener datos en dólares).

Donde Q es el total de demanda del mercado, n es el número de compradores en el mercado, q es la cantidad comprada por un comprador promedio en un año y p es el precio promedio de compra.

**Tabla No. 9: Cálculo de del mercado potencial primera parte.**

Descripción	Número de habitantes
<b>Q = Managua</b>	1.433.493
<b>PEA = Población económicamente activa</b>	1.404.823
<b>Población flotante distritos I – V – IV – III</b>	670.340
<b>Clase Media de los distritos I – V – IV – III</b>	420.182
<b>Edad = 18 - 45</b>	294.127
<b>N = 95% de la población consume comida rápida</b>	279.420

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Censo de Nicaragua<sup>27</sup>

<sup>27</sup> <http://www.inide.gob.ni/censos2005/CifrasMun/mensaje.htm>

**Tabla No. 10: Cálculo de del mercado potencial segunda parte.**

Descripción	Número de habitantes
<b>Desglose de q</b>	
<b>46% consume 2 veces por semana</b>	13.367.452,8
<b>21% consume 2 veces por mes</b>	1.408.276,8
<b>17% consume 3 veces por semana</b>	7.410.218,4
<b>17% consume 1 veces por mes</b>	570.016,8
<b>6% consume 1 veces por semana</b>	871.790,4
<b>2% consume 1 vez al día</b>	2.011.824
<b>1% consume casi nunca</b>	0
<b>Mercado potencial: Suma</b>	<b>25.639.579,2</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas.

La cantidad de servicios demandados al año son 25.639.579. Este es el tamaño del segmento objetivo y se comparte entre todos los competidores del mercado.

La metodología utilizada para calcular la atención diaria de personas de los competidores se hace por dos vías que se describen a continuación.

La primera vía es con el cálculo de *Market Share* (participación de mercado), dato obtenido por la ARM (Asociación de Restaurantes de Managua). Se considera que este *Market Share* es lo que captura el competidor del mercado potencial (25.639.579), cuando en realidad es un market share de todo el mercado de comidas rápidas. Esto es un supuesto certeramente fuerte, pues estos competidores atienden a muchos segmentos más, no solo el calculado, por tanto se está sobreestimando su atención en este segmento. No obstante se realiza así debido a que es lo única información que se obtuvo. Esto explica por qué las atenciones diarias salen relativamente más altas que las calculadas con la metodología 2.

**Tabla No. 11: Cálculo del Market Share de este negocio.**

Restaurante	Market Share	Atenciones al año	Atenciones al mes	Atenciones diarias	Sucursales en los distritos I – V – IV – III	Atención por sucursal
Pollos Tip Top 10%	0,1	2.563.957,9	213.663,2	7.122,1	12	593,5
Mc Donalds 10%	0,1	2.563.957,9	213.663,2	7.122,1	12	593,5
Pizza Hut 8%	0,08	2.051.166,3	170.930,5	5.697,7	7	814,0
Subway 6%	0,06	1.538.374,8	128.197,9	4.273,3	16	267,1
Burger King 4%	0,04	1.025.583,2	85.465,3	2.848,8	5	569,8
Valentis 4%	0,04	1.025.583,2	85.465,3	2.848,8	9	316,5
Otros 0-3%	0,03	769.187,4	64.098,9	2.136,6	30	71,2
Fritanga Tania 1%	0,01	256.395,8	21.366,3	712,2	2	356,1
<b>The Deli Spot Food Truck 2%</b>	<b>0,02</b>	<b>512.791,6</b>	<b>42.732,6</b>	<b>1.424,4</b>	<b>4</b>	<b>356,1</b>

Fuente: Elaboración propia mediante información suministrada por la ARM

El 2% de market share de The Deli-spot Food Truck es determinado de acuerdo a las atenciones que tiene actualmente la competencia. Se tomaron a los 3 negocios con menos market share y se calculó su promedio de participación de mercado. Esto debido a que con 4 camiones el negocio no puede competir con las capacidades de empresas de alta presencia en el mercado.

Un segundo método (ver Anexo No. 93-95) es dividiendo los ingresos por ventas de los competidores entre un ticket promedio. Estos ingresos por ventas anuales en dólares son tomados de los estados financieros publicados por las empresas, y se divide entre un promedio de ticket el cual es calculado con los precios del menú también publicados por las mismas empresas. Esta metodología es algo más exacta que la anterior, pues se utilizan datos suministrados y validados por las empresas. No obstante utiliza el supuesto que las ventas por sucursal son las mismas entre la franquicia, lo que certeramente es un supuesto relevante también.

La metodología utilizada muestra que en promedio cada sucursal atiende entre 250 a 400 clientes diarios. A este número se le hará un ajuste de acuerdo a la frecuencia de consumo que manifestaron las personas encuestadas para este estudio. A continuación se muestra el detalle.

**Tabla No. 12: Demanda en horarios según mercado potencial y análisis de competidores.**

Horarios	%	Cantidad de platillos según horario
Antes de las 7 am	2,58	9,18
De 7 a 10 am	4,64	16,52
De 10 a 12 am	10,31	36,71
De 12 md a 2 pm	19,07	67,92
De 2 a 4 pm	13,92	49,56
De 4 a 6 pm	15,46	55,07
Después de las 6 pm	34,02	121,15
<b>TOTAL</b>		<b>356,10</b>

Fuente: Elaboración propia mediante información obtenida de encuestas.

Nota: Estos tiempos no consideran los tiempos de traslado, instalación y desinstalación del camión, dado que es despreciable basándose en que los camiones han logrado estabilidad en el tiempo y tiene un lugar fijo por día (acorde a la estrategia).

De acuerdo a las frecuencias de consumo suministradas por los encuestados la empresa debiera funcionar de 7 am a 10:30 pm. No obstante The Deli-Spot Food Truck(s) atenderá a partir de las 9 am, pues la demanda antes de esta hora es muy baja, por tanto los clientes que consumen antes de las 7 am, son descartados. De esta manera se reduce la cantidad de atenciones de los Food Truck(s), pero se considera hacer uso de estrategias de aplanamiento de la demanda con promociones e incentivos que permita atraer clientes al bloque horario de 9 a 10 am, recuperando a los clientes “perdidos” por iniciar operaciones hasta las 9 am. Este tema se abordara con mayor detalle en el plan de operaciones.



Para determinar el plan de ventas es necesario estimar también la capacidad de los camiones. Esto vendrá a ajustar el cálculo de la demanda y así poder pronosticar mejor las ventas. El cálculo de capacidad se detallará mejor en la sección de operaciones más adelante. Para fines de comprensión en esta parte bastará con los resultados finales. En la tabla 13 se muestra la capacidad de cada camión.

**Tabla No. 13: Capacidad máxima de producción de 1 camión**

<b>1 hora</b>	27 clientes
<b>1 día</b>	324 clientes
<b>1 mes</b>	9.720 clientes
<b>1 año</b>	111.640 clientes

Fuente: Elaboración propia

Cada camión podrá atender un máximo de 324 clientes al día. Dado que para este proyecto se desea mantener espacios por problemas inesperados, permisos, ausencias, etc, se trabajará el 80% de la capacidad. Por tanto en la tabla No. 14 se resume la capacidad real de trabajo el cual se usará de insumo para determinar las ventas proyectadas anuales.

**Tabla No. 14: Capacidad de producción de 1 camión al 80%.**

<b>1 hora</b>	22 clientes
<b>1 día</b>	264 clientes
<b>1 mes</b>	7.920 clientes
<b>1 año</b>	95.040 clientes

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior indica que la cadena de restaurantes de 4 camiones tendrá capacidad de vender a 31.680 clientes al mes, que equivale a 380.160 clientes al año. De esta manera se mantendrá unas ventas menores a la demanda potencial, lo cual es preferible, sobre todo en esta industria donde el poder del consumidor es alto y su costo de cambio muy bajo (según análisis de las 5 fuerzas de Porter realizado anteriormente). Pronosticar por debajo de la demanda potencial es un escenario más alcanzable que se apoya de los consejos de expertos de la ARM (Asociación de Restaurantes de Managua).

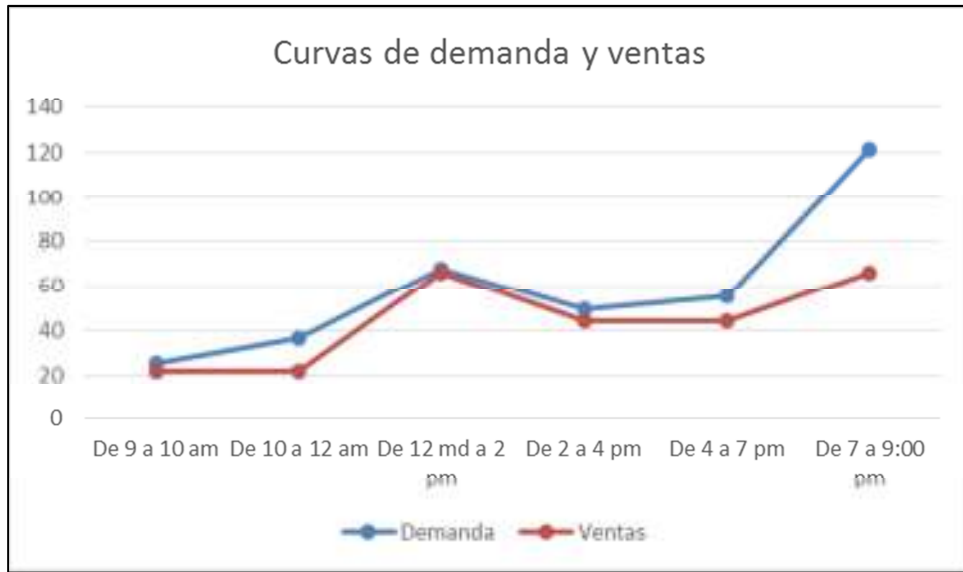
**Tabla No. 15: Demanda y Ventas diarias según horarios.**

<b>Horarios</b>	<b>Demanda</b>	<b>Ventas</b>
<b>De 9 a 10 am</b>	26	22
<b>De 10 a 12 am</b>	37	22
<b>De 12 md a 2 pm</b>	68	66
<b>De 2 a 4 pm</b>	50	44
<b>De 4 a 7 pm</b>	55	44
<b>De 7 a 9:00 pm</b>	121	66

<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>264</b>
--------------	------------	------------

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración No. 17: Curva de demanda y de ventas**



Fuente: Elaboración propia

Con la información anterior se proyecta la demanda esperada para los próximos 7 años, ver Anexos 96-97 que sirvieron de ayuda para la construcción de la siguiente tabla.

**Tabla No. 16: Ventas proyectadas anuales de todo el negocio (4 Sucursales).**

3,80% Crecimiento de la industria

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cantidad	328.255	340.728	353.676	367.116	381.066	395.547	410.577
Ingresos US\$	1.313.020	1.362.914	1.414.705	1.468.464	1.524.265	1.582.188	1.642.311
Costos US\$	618.760	655.119	693.613	734.370	777.522	823.209	871.581

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra las cantidades de ventas anuales en unidades de productos, su valor trasladado en dólares (ingresos) y su costo en dólares.

De acuerdo a la tabla anterior el primer año se venderán 328.255 unidades que equivalen a US\$ 1.313.020 con costos de US\$ 618.760. El crecimiento utilizado para calcular las ventas de los siguientes años es basado en el crecimiento de la industria, este es de 3,80% anual.

Para poder hacer el cálculo de las ventas anuales se hicieron preliminarmente el cálculo mensual, este es posible ver en el anexo No. 96.

En ese anexo es posible ver que las ventas alcanzarán su estabilidad después de los primeros 4 meses de puesta en marcha (datos construidos con la ARM). El crecimiento empezará 1 mes después de la puesta en marcha, considerando que 2 meses antes de la salida al mercado se empezara con la promoción propuesta en el plan de marketing, esto para acelerar el posicionamiento en la mente de los consumidores. Se considera que la respuesta del mercado será bastante rápida, ya que el mercado nicaragüense gusta de probar nuevas ofertas; asimismo esta es una industria muy fragmentada donde los consumidores no tienen preferencias muy marcadas, por tanto las nuevas ofertas suelen ser muy bienvenidas. Para alcanzar las metas de ventas será sumamente importante posicionar la marca en la etapa de introducción, y garantizar el cumplimiento de los tiempos de servicio y calidad del producto cumplan con los estándares. Este análisis se abordara en el acápite de Plan de Operaciones.

Dado que la empresa tiene una estrategia de mejora de productos, se considera que después de los primeros 9 meses se pueden descartar productos que no lograron ser estrella, mantener a los productos estrellas y vacas lecheras e introducir nuevos sabores (ver Anexo No. 98-99).

### **6.7 Presupuesto plan de marketing**

El presupuesto de marketing se irá trabajando con la metodología de *Rolling Forecast*, de modo que cada 2 meses se ajusta el presupuesto de marketing de acuerdo a los resultados obtenidos, metas alcanzadas y nuevos pronósticos de ventas. En total se requerirán 5.500 dólares como inversión inicial en marketing y aproximadamente unos 2.900 anuales en los siguientes años. Ver Anexo No. 100 para mayor detalle de estos valores.

## 7. CAPITULO: PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones es el acápite que lleva las especificaciones técnicas para poder desarrollar la estrategia anteriormente presentada. En este capítulo se detallaran los equipos, procesos y lineamientos a seguir.

### 7.1 Equipo de Producción

Para el funcionamiento de las operaciones de The Deli-Spot Food Truck(s) se requerirán 4 camiones cada uno de ellos con los siguientes equipos de cocina.

1 Cocina: de 6 quemadores, con dos niveles. Eléctrico. (Ver Anexo No. 101).

1 Parrila de Panini. Doble, eléctrico (ver Anexo No. 102).

1 Horno: de cocción rápida, acabado tostado., derretimiento de queso, eléctrico (ver Anexo No. 103).

1 Parrilla: plana, eléctrica (ver Anexo No. 104).

1 Lavamanos: económico en agua, con dispensador de jabón (ver Anexo No. 105).

1 Refrigerador: con ruedas, eléctrico (ver Anexo No. 106).

1 Tabla de preparación: Doble compartimiento, acero inoxidable (ver Anexo No. 107).

1 Mesa de panes: triple compartimiento, acero inoxidable (ver Anexo No. 108).

1 Mantenedor caliente: eléctrico (ver Anexo No. 109).

1 Balanza digital para pesar alimentos: con bandeja de acero inoxidable (ver Anexo No. 110).

### 7.2 Centro de Suministro

El negocio contará con un centro de suministro, este es un espacio cuya función es ser sede administrativa del proyecto. En este se encontrarán las oficinas de los jefes, personal administrativo, la cocina de preparación de alimentos (la cocina cumple una función de *crossdocking* la cual se explicará más adelante en la sección de Suministro de camiones) y el estacionamiento para guardar y hacer mantenimientos a la flota de camiones. Para el funcionamiento de este lugar se requieren los siguientes equipos.

#### 7.2.1 Equipos para el Centro de Suministro

Para las operaciones de cocina del centro de suministro, es decir el lugar donde se prepararán los alimentos e insumos de los camiones, se requieren los siguientes equipos:

4 Mesas de preparación: acero inoxidable con colgantes para herramientas de trabajo (ver Anexo No. 111).

2 Tablas de dos compartimientos: acero inoxidable (ver Anexo No. 112).

4 Estantes de pared: de acero inoxidable, dos compartimientos (ver Anexo No. 113).

2 Estantes de piso: de acero inoxidable, tres compartimientos (ver Anexo No. 114).

1 Freezer: doble puertas, con ruedas (ver Anexo No. 115).

### **7.3 Uniformes**

Como parte de la estrategia de Marketing y las buenas prácticas de manufacturas, el personal recibirá uniforme de trabajo, el cual permitirá no solo exponer la marca sino también reflejar limpieza y orden hacia los clientes.

60 Gorras con logo (ver Anexo No. 116).

60 Camisas con logo (ver Anexo No. 117).

60 Pantalones (ver Anexo No. 118).

60 Delantales pequeños (ver Anexo No. 119).

60 Delantales grandes (ver Anexo No. 120).

### **7.4 Equipos de Oficina**

Las oficinas, la cuales estarán ubicadas en el centro de suministro, requerirán de los siguientes equipos.

6 Escritorios gerenciales: de madera comprimida (ver Anexo No. 121).

4 Sillas de visitas: negras con cobertura reconfortarle (ver Anexo No. 122).

6 Sillas para escritorios: ergonómica (ver Anexo No. 123).

4 Sillas de recepción: azules con cobertura reconfortarle y mangos de apoyo para brazos (ver Anexo No. 124).

1 Mesa para sala de reuniones: de madera comprimida (ver Anexo No. 125).

4 Comedores: plásticas (ver Anexo No. 126).

6 Computadores de escritorio: marca Dell procesador I-3 (ver Anexo No. 127).

8 Archiveros: metálicos con cierre de llaves (ver Anexo No. 128).

3 Impresoras todo en uno: marca HP, impresora con fax, scanner y fotocopiadora (ver Anexo No. 129).

8 Teléfonos: de oficina con altavoz (ver Anexo No. 130).

- 1 Proyector: básico, marca AAXA Technologies (ver Anexo No. 131).
- 1 Televisor: LED, marca Phillips (ver Anexo No. 132).
- 3 Lockers (ver Anexo No. 133).
- 3 Pintura que convierte paredes en pizarras acrílicas (ver Anexo No. 134).
- 4 Aire acondicionado (ver Anexo No. 135).
- 2 Microondas (ver Anexo No. 136).
- 1 Microbus Toyota Hiace (ver Anexo No. 137).

## **7.5 Procesos**

### **Cadena de valor**

Para poder lograr la ventaja competitiva es necesario identificar las actividades de la empresa que permitan generar valor para el cliente, es decir, aquellas actividades críticas que permitirán diferenciar al negocio de la competencia. Para este análisis se usa la herramienta de M. Porter conocida como cadena de valor (ver Anexo No. 138).

#### **7.5.1 Control de calidad**

De acuerdo al análisis arrojado de la encuesta, los clientes objetivos valoran mucho la calidad del producto. Para cumplir con la estrategia de posicionamiento planteada, donde se estipula que el cliente debe recibir productos confiables, sabrosos y nutritivos se planea desarrollar un sistema de control de calidad para el negocio.

Para lograr productos confiables el negocio contará con un sistema de calidad basado en dos partes. Primeramente existirá un control de calidad mediante revisiones y auditorías internas que se realizaran a cada camión previo a la salida de su turno. La persona encargada de realizar estas auditorías será el jefe de abastecimiento y flotas, quien garantizará los camiones salgan con su debida limpieza (basado en la ley, revisar sección aspectos legales para referencia de ley asociada a las buenas prácticas), nivel de insumos correcto, personal equipado y buenas condiciones generales del funcionamiento del camión. Para ello hará uso de check list y autorizara la salida de cada camión tras el debido cumplimiento.

Dos veces al mes se hará uso de la estrategia del cliente oculto, quien será un amigo de confianza, seleccionado por la dirección del negocio. Tendrá la misión de hacerse pasar por un cliente común, solicitará un pedido en uno de los camiones elegido previamente de manera aleatoria, medirá el tiempo de atención y la calidad del servicio y del producto.

El negocio contará a la vez con un plan de aseguramiento de la calidad, el cual se apoya de las buenas prácticas que establece la ley (revisar aspectos legales sección Análisis Ambiental), con el fin de mantener un marco de referencia de la calidad (ver Anexo No. 139-141).

Para lograr productos sabrosos, se elaboró un menú con sabor y salsas considerando tendencias del mercado y preferencias de sabores según benchmarking (ver sección de Producto en Marketing Mix anterior.)

El tema de nutritivo se aborda también en la sección de producto (del marketing mix), donde se crean balances de alimentos que contienen carbohidratos, proteínas, minerales y vitaminas en porciones balanceadas. Para que las cantidades servidas en cada pedido sean las mismas, se establecerán los pesos correctos que debe contener de cada insumo. De esta manera cada cliente recibirá exactamente lo mismo en cantidades según pedido y se regula a la vez el uso de la materia prima de manera eficiente.

Para lograr la transferencia de habilidades a nuevos empleados y mantener los procesos estructurados, disminuir errores en ejecución y en especial para mantener tiempos de servicio con poca desviación al promedio, se estandarizarán los procesos mediante una estructura basada en el sistema de gestión de la calidad. Esta estructura plantea la importancia de documentar los procedimientos de manera clara, mantener instrucciones para dar respuesta a situaciones comunes y realizar registros para medir tendencias en lapsos de tiempo y tomar decisiones del impacto de los procesos y mejora continua.

### **7.5.2 Control de inventario**

En este negocio el control de inventario es crítico. Es la principal razón de fracaso de muchos establecimientos de comida, debido a que un mal control provoca pérdidas por robo, por mal uso, entre otros. Para evitar este problema el negocio contará con un sistema de inventario de tipo POS (Point of Sale) o Punto de Venta (ver anexo No. 142-143). Cuesta un poco más que una caja registradora, pero hace el libro de mantenimiento mucho más fácil y hace que valga la pena la inversión. Funciona con un monitor de pantalla táctil pequeño, una impresora pequeña y una tarjeta Swipe integrada. El costo aproximado es de US\$ 1.500 y se integra con cualquier computador portátil sin dificultad.

La idea es que los trabajadores de atención en los camiones anoten ahí el pedido. El sistema automáticamente mantiene base de datos del inventario inicial y de las cantidad de cada insumo que requiere cada tipo de pedido, por tanto puede en cuestión de segundos brindar el dato del balance actual de inventario, cantidad de pedidos por tipo, número de atenciones, nombre de los clientes, personal que lo atención, hora en la que se atendió y los ingresos de efectivo (incluyendo egresos por cambio).

Para evitar quiebres de stock, se mantendrá un margen adicional de inventario del 10% sobre las ventas pronosticadas. Esto basado en el enfoque de QRM (*Quantitative Risk Management*) o Gestión de Riesgo Cuantitativo, que establece que se debe de planificar estratégicamente una operación entre el 75-85% de su capacidad y dejar un colchón adicional para evitar quiebres de capacidad y stock (ver Anexo No. 144). De acuerdo a las consultas con la ARM, un margen del 10% es muy bueno, la mayoría de los competidores dejan un 8-10% también.

Las pérdidas o mermas por insumos inutilizados es baja debido a que los productos usados son perecederos de 4 a más días, por tanto se mantendrá con ayuda del sistema de control de inventarios un traslape de uso y compras de nuevos insumos que evite pérdidas significativas.

### **7.5.3 Suministro de camiones**

Para el suministro de los camiones, se utilizará la metodología de *Cross docking* (ver Anexo No. 145-146), al estilo de la franquicia americana de platillos mexicanos Taco Bell. La metodología sugiere la recepción de la materia prima de los diferentes proveedores en un centro de suministro, en el cual se prepararan las salsas, se sazonaran y cortaran las carnes, de modo que en el camión solo se tengan que asar, calentar y ensamblar. La preparación de los alimentos se hará previamente, de modo que los tiempos en los camiones sean básicamente del ensamble y no de la preparación. De modo más específico, los panes irán cortados para sándwich, los vegetales irán picados acorde a la presentación en el menú, las salsas preparadas y en sus envases.

### **7.5.4 Atención al cliente**

La atención al cliente es un punto crítico de este negocio de producto/servicio. Por tanto, para garantizar un buen servicio y cumpliendo con la estrategia operacional del sistema de calidad, se plantea el proceso de atención al cliente en forma de flujo y el protocolo de atención que permitirá obtener la experiencia *wow* que se menciona en secciones anteriores. El flujo de atención al cliente se puede observar en el Anexo No. 147; el protocolo de atención al cliente se puede observar en el Anexo No. 148.

### **7.6 Locaciones y Distribución de equipos**

Para determinar la distribución de los equipos en los camiones, fue necesario realizar un estudio de movimiento y flujo de tareas, con el fin de garantizar que las ubicaciones de los equipos permitan una agilidad en el servicio y una correcta coordinación de las personas que están dentro de cada camión. La distribución de



los equipos se puede observar en el Anexo No. 149 y el flujo de trabajo dentro de cada camión en el Anexo No. 150.

Dado que parte de la estrategia de marketing es tener locaciones donde el cliente pueda tomarse fotos con los productos del negocio, como el “muro de la fama”, en el Anexo No. 151 se puede observar el flujo de trabajo desde la perspectiva del cliente, es decir desde que llega a caja y sale con su producto, y los lugares donde se espera se tome fotos.

En la perspectiva del cliente, se considera que las personas hacen fila inicialmente en la ventana 1, donde hacen el pedido y facturan. Luego avanzan hacia la ventana 2 viendo el procedimiento de ensamble de su sándwich hasta que recibe su orden.

La parte trasera de los camiones estará decorada con el muro a la fama y espacios insinuantes para la toma de fotos.

### **7.6.1 Centro de Distribución:**

Como se mencionó en el capítulo de “Procesos”, el presente negocio contará con un centro de suministro para preparar las salsas, agregados y carnes con el fin de disminuir los tiempos de preparación en los camiones. En el Anexo No. 152 se pueden ver las fotos del local disponible en una zona céntrica en Managua. Dado que el centro de suministro es un activo complementario en este modelo de negocio, se arrendará el espacio para este fin. Las características de distribución de equipos en este no son significativas para el funcionamiento del negocio, por tanto no forma parte de este estudio presentar layout, tamaño y ubicación de este local.

### **7.7 Capacidad**

Para poder hacer el análisis de capacidad, es necesario tener claro los tiempos de trabajo en el flujo del proceso. Este análisis se puede ver con detalle en el Anexo No. 153.

En total se requieren aproximadamente 300 segundos (5 minutos) para atender al cliente, desde que llega a caja a hacer su pedido y se va con su producto. Esto quiere decir que en términos de una hora 3 personas pueden atender de manera continua a 18 clientes. Cabe mencionar que este tiempo no considera el tiempo que el cliente pasa en cola, y no forma parte del alcance de este estudio determinarlo. Por tanto el tiempo el cliente en el sistema sin duda es mayor a los 5 minutos, aunque el tiempo efectivo de atención es de 5 minutos.

Para determinar la cantidad de personal trabajando en cada camión fue necesario hacer un análisis del impacto de 1 persona más o de 1 persona menos en el camión. Primeramente se hizo el análisis con 3 personas trabajando en simultáneo. Este análisis se puede ver en el Anexo No. 154. Este análisis de tiempo y capacidad mediante un estudio de flujo de operaciones en simultáneo

consiste en coordinar las tareas de los operadores y traslapar dichas acciones de modo que se aprovechan mejor los tiempos de atención.

Para determinar si la capacidad de 18 clientes por hora (obtenida del análisis anterior) era suficiente para satisfacer las ventas proyectadas de los 7 años, se hizo un análisis del crecimiento de las ventas. Este se puede ver en el Anexo No. 155.

De acuerdo a los datos anteriores, con 3 personas trabajando por camión se podrán atender 77.760 clientes al año es su capacidad máxima. Por un principio de estrategia operacional, no es recomendable trabajar a la máxima capacidad. De acuerdo a consultas a la ARM un 80% de capacidad es más recomendable para tener espacios ante ausencias de personal, fallas de equipos, problemas no pronosticables, etc. Por tanto, trabajando a un 80% de capacidad la empresa podría atender por camión a 64.800 clientes al año. Esta cifra es muy por debajo de la demanda anual de 128.160.

Tomando en consideración el análisis anterior, se decide analizar el efecto de 4 personas trabajando en simultáneo por camión. Este análisis se puede ver en el Anexo No. 156. Con esta cantidad de personal cada camión tendría una capacidad máxima de 111.640 clientes anuales y 95.040 trabajando al 80% de capacidad.

Trabajando con 4 personas por camión permite abastecer mejor la demanda anual pronosticada desde el primer año hasta el séptimo, por tanto se procederá así para este estudio.

## 7.8 Horarios de atención

Tomando en consideración la demanda por horarios mostrada en secciones anteriores y la capacidad de los camiones se procede a determinar las ventas por horario.

**Tabla No. 17: Ventas según horarios**

Horarios	Cantidad de platillos según horario
De 9 a 10 am	22
De 10 a 12 am	22
De 12 md a 2 pm	66
De 2 a 4 pm	44
De 4 a 6 pm	44
De 6 a 9 pm	66
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>

De esta manera es posible apreciar que las horas peaks son los tiempos de almuerzo de 12 md a 2 pm y el bloque de la tarde de 6 a 9 pm. Este tema se mencionó anteriormente en el Resultados de la encuesta

Los tiempos de atención tienen el supuesto de llegada de clientes de cada 2 minutos. La atención del cliente dura 5 minutos. Los trabajadores presentaron espacios de ocio entre atenciones lo cual es razonable y necesario para poder abastecer tiempos de receso y situaciones inesperadas que requieran resolverse. Este análisis es observable en el Anexo No. 156 mencionado anteriormente.

## **8. CAPITULO: PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

### **8.1 Gestión del personal**

Se contará con dos turnos de trabajo para poder cumplir con la ley que establece el máximo de 8 horas laborales diarias. Por tanto los turnos serán los siguientes:

Turno 1	De 8 am – 4 pm
Turno 2	De 4 pm – 10 pm

Nota: El turno 2 termina operaciones de venta a las 9 pm, luego tienen 1 hora para traslado a centro de suministro, donde el equipo Auxiliar de abastecimientos y flota se encargan de limpiar el camión.

A cada turno se le brindará su equipo de trabajo: guantes, gorros, uniformes y carnet de identificación. En el caso del primer turno, los trabajadores llegarán al centro de distribución, donde el jefe de abastecimiento y flotas le asignará su camión y el punto de locación del día. Con el fin de cumplir con uno de los objetivos de marketing de conocimiento de marca en la mente de los clientes, los camiones mantendrán locaciones estratégicas distintas por día. Es decir durante 1 mismo día mantendrán una sola ubicación con el fin de ganar reconocimiento en la zona.

Para el caso del turno 2, ellos llegaran de igual manera al centro de distribución a las 2 pm, donde el jefe de abastecimiento y flotas, le asignara un camión y tras su registro los subirá en vehículos de la empresa para irlos a dejar a la ubicación del camión correspondiente.

#### **8.1.1 Estructura Organizacional**

La estructura de la empresa iniciará con una estructura de tipo funcional, ya que es muy práctica para empresas de pocos tipos de productos, en condiciones estables donde las actividades tienden a ser rutinarias (ver Anexo No. 157).

El servicio de seguridad no aparece en la estructura pues se considerará de tipo outsourcing a empresa experta en el tema.

Asimismo la empresa contará con un staff legal, el cual será de tipo consultoría externo.

### 8.1.2 Perfil del Personal

Se seleccionará personal calificado para cada perfil, pero procurando principalmente que esté alineado con los valores de la empresa.

El personal que estará de frente a la atención al cliente es crítico para este negocio. Se especifican a continuación habilidades que este equipo debe tener y desarrollar para poder corresponder con la estrategia propuesta.

Cada responsable de atención al cliente debe:

- **Ser capaz de hablar positivamente:** Esta es la habilidad con la que, mediante una buena comunicación oral, se puede crear una imagen positiva de un producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Lo verdaderamente importante es que el cliente reciba la señal de que la persona que va a atenderle está felizmente dispuesta a ello. También es necesario usar un lenguaje positivo al comunicarle malas noticias al consumidor en cuestión.
- **Saber escuchar:** Esta es una de las mejores habilidades que una persona puede tener para manejar relaciones interpersonales. Al cliente le gusta ser escuchado y entendido. Saber escuchar implica:
  - Enfocarse en el interlocutor
  - Discernir lo más importante
  - Tomar nota
- **Saber implicarse:** No basta con que el representante de Atención al Cliente crea que el cliente está satisfecho, debe comprobar que así es cuando el cliente lo expresa. Entonces la transacción se habrá completado exitosamente, tanto en la mente del consumidor como en la suya.
- **Ser cortés:** Ser cortés, y ser capaz de serlo con todos los clientes y en todas las situaciones. Un buen representante de Atención al Cliente no debe tener prejuicios ni perjuicios y debe tratar bien a todos los clientes.

En resumen, todas las características anteriormente descritas se corresponden con el perfil de un buen representante de Atención al Cliente, que no solo debe saber cómo resolver las situaciones complicadas, sino que se debe poner en la piel del consumidor para saber qué necesita y cómo puede dárselo.

Adicionalmente será requisito de estas personas el tener licencia de conducir, pues serán ellos mismos quienes manejarán los camiones para traslado al lugar y regreso al centro de suministro.

### **8.1.3 Desarrollo del personal**

Para la selección del personal se hará uso de publicaciones en el periódico y bolsas de trabajo online, donde se especificarán los requisitos necesarios del puesto (para atención al cliente será según perfil descrito anteriormente). En términos de género, edad y profesión, no se hará discriminación alguna, siempre y cuando se aprueben los tests de reclutamiento diseñados para encontrar personal con valores compatibles a los de la empresa (nota: no forma parte del alcance de este estudio definir ahora estos test, pues se apoyará de personal con experiencia en psicología para este diseño). Para el puesto más crítico (atención al cliente) las pruebas incluirán una práctica de cocina con el fin de medir el nivel de competencias con la que ingresa el personal.

Todo personal seleccionado tomará un curso inicial de presentación de la empresa el cual consiste en mostrarle las políticas de trabajo, los valores, la cultura organizacional, los compañeros de trabajo y sus actividades laborales correspondientes. Los primeros 15 días de trabajo incluyen una capacitación por parte de un compañero del mismo puesto, el cual con mayor experiencia y conocimiento le mostrará cómo realizar las tareas asignadas.

Todo desligamiento de personal será advertido 2 veces por escrito previo al despido, explicándoles en las advertencias las faltas que ha comité y lo que se espera mejore. De no mejorar o funcionar en el tercer aviso se incluye la carta de despido. Para aquellos casos de falas graves (delitos penalizados por la ley) se podrá desligar de inmediato.

El personal de atención al cliente será remunerado con un salario mensual, más un reconocimiento, solo si es catalogado por su jefe inmediato como el empleado estrella. Este premio se permitirá otorgar cada mes a aquel trabajador que mostró una actitud de orientación al cliente sobresaliente. (Nota: no forma parte del alcance de este estudio detallar las pautas para determinar al empleado estrella). El premio será de tipo intangible, un reconocimiento que variará entre opciones como; un viaje familiar con gastos pagados, cupones para compras domésticas, etc.

## **8.2 Gestión de proveedores**

Con el fin de cumplir con la estrategia de entregar productos de calidad a los clientes, es sumamente importante elegir bien a los proveedores. Para realizar la selección de proveedores se seguirá con el siguiente procedimiento, el cual es responsabilidad de la dirección de negocios, previa revisión y coordinación con la dirección administrativa (ver Anexo No. 158).

No forma parte del alcance de este estudio definir ahora a los proveedores, pues se debe seguir el procedimiento del anexo mencionado anteriormente y verificar que los proveedores cumplan con los requisitos de sanidad, compromiso, capacidad y calidad a definir por la dirección del negocio con el apoyo del staff legal para la elaboración de contratos.

## **9. CAPITULO: PLAN FINANCIERO**

Para poder medir y predecir la viabilidad del plan de negocios propuesto es necesario proceder a realizar el análisis financiero, el cual integra las operaciones anteriormente definidas para que la empresa funcione y visualiza el crecimiento de la industria en el tiempo. Con este análisis se podrá tomar la decisión final de realizar este negocio, con la estructura definida en el entorno elegido.

### **9.1 Costos**

En el acápite de Procesos del Plan de Operaciones se detallaron todos los equipos a utilizar para el funcionamiento del negocio. En este capítulo se hace un resumen de esos equipos y su costo con el fin de determinar el monto del costo variable, de inversión inicial del proyecto y costo fijo o gasto. En los Anexos No. 159 al 165 se puede ver el resumen de los costos mencionados en el Plan de Operaciones.

Los costos variables son aquellos que incluyen la materia prima involucrada para la elaboración de los productos. En los Anexos No. 166 al 173 se detalla cómo se determinó el costo de variable por sándwich, que como resultado dio 1.88 US\$.

La inversión inicial de este negocio resulta ser de 271.316,12 US\$, lo cual incluye los costos por equipos, centro de suministro con su comedor, muebles de oficina, legalizaciones y marketing. Este desglose se puede ver en el Anexo No. 174.

Los costos fijos son aquellos que están involucrados con la administración y apoyo al funcionamiento del negocio (también conocidos como gastos operacionales y/o administrativos). En los Anexos No. 175-176 se detalla la composición de dicho concepto.

Para la proyección de los gastos operacionales se consideró un aumento anual del 6% con respecto al año anterior, esto debido a la inflación, que se espera se mantenga estable para los próximos años.

### **9.2 Presupuesto de Ingresos y Gastos**

El balance o presupuesto de ingresos y gastos es importante debido a que permite estimar el capital de trabajo. Debe entenderse al capital de trabajo como el monto mínimo necesario para funcionar los primeros meses de puesta en marcha en que los flujos de efectivo mostraran signo negativo, por tanto el capital de trabajo debe considerarse en el cálculo de dinero necesario para empezar un negocio y cubrir ese desfase entre ingresos y egresos.

Para la realización del presupuesto de ingresos y gastos se consideraron algunos supuestos, entre ellos los siguientes:

Los Food Truck(s) nuevos tienen una vida útil de 15 años. Considerando que The Deli Spot Food Truck(s) comprará camiones usados con un máximo de 8 años de

uso, la empresa depreciará sus camiones a 7 años, luego serán obsoletos y habrá que renovar la flota. Por tanto la proyección anual se hará de 7 años, pues se considera que el activo de mayor valor son los camiones.

Las depreciaciones del resto de los activos se realizan en base a la Ley 822 Ley de Concertación Tributaria.<sup>28</sup>

En el segundo año se hará la contratación de 2 personas adicionales, bajo el cargo de responsable de atención al cliente. Estas personas brindarán servicios en dos camiones (1 en cada 1). Si bien en principio para el cálculo de la demanda se hace el supuesto que todos los camiones responden a la misma cantidad demandada, en la práctica se sabe que eso no es tan así, por tanto estas nuevas personas trabajarán en aquellos 2 camiones de mayor demanda.

En el cuarto año se hará un aumento salarial correspondiente del 4% para cargos operativos y del 2% para cargos administrativos. Esto para lograr un mayor equilibrio en ese aumento.

Los costos y gastos operaciones sufrirán un aumento a partir del segundo año. Este aumento es propio de los reajustes que realizan las empresas a sus servicios cada año. Dado que se desconoce el tamaño de este reajuste se hará el supuesto que el aumento será relativamente igual al valor de la inflación nacional anual, la cual para el 2013 fue de 5.8 y es baja. Se mantendrá un escenario estable donde un 6% se mantiene constante.

En Nicaragua el impuesto sobre la renta (IR) aplicado a empresas con una renta anual mayor a medio millón de córdobas (US\$ 20000) es del 30%.<sup>29</sup>

En el Anexo No. 177 se puede observar el detalle del balance Ingreso/egreso, el cual muestra que para el mes 5 la empresa comienza a tener resultados positivos en su última línea contable. El capital de trabajo para este negocio ha resultado ser de 72.787 US\$.

### **9.3 Flujo de efectivos**

El objetivo del flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión.

En el Anexo No. 178 puede observarse el flujo de efectivo anual, el cual se ha proyectado a 7 años debido a que es el tiempo estimado de vida útil que le queda a los camiones. Cabe mencionar que para esta determinación se parte de la premisa que los camiones a comprar se deprecian en 15 años, siempre y cuando

---

<sup>28</sup> Tomado de: <http://consultasdeinteres.blogspot.com/2013/07/dgi-depreciacion-y-amortizacion-fiscal.html>

<sup>29</sup> Tomado de: <http://www.dgi.gob.ni/interna.php?sec=109>



estos sean nuevos. Para este negocio se ha decidió comprar camiones usados, con la política de no más de 8 años de uso. Por tanto, bajo el supuesto que todos los camiones se compran a su menor precio posible, es decir con 8 años de uso máximo, les quedan 7 años de depreciación y al ser los camiones el activo más valioso de este proyecto, este activo define la cantidad de años a proyectar el flujo de efectivo. Cabe hacer la explicación que esto no significa que el proyecto terminará después de los 7 años de proyección. De acuerdo al profesor Contreras (profesor de finanzas de la Universidad de Chile), aunque los proyectos se planifiquen llevar a cabo por tiempos largos, el análisis de factibilidad suele hacer por periodos cortos, ya que es una mejor manera de poder predecir la rentabilidad del mismo. Por tanto se hará un análisis financiero de lapso corto, donde se hace un supuesto de venta de equipos, solo para cuantificar el valor de la empresa en el tiempo.

El flujo de efectivo se muestra positivo a partir del segundo año, lo cual a simple vista se muestra atractivo. Este dato debe ser ajustado una vez que se descuenten los flujos futuros al presente, es decir el análisis del VAN y TIR que se mostrará más adelante.

#### **9.4 Análisis de Punto de Equilibrio**

El análisis del punto de equilibrio se hace para determinar la cantidad mínima que la empresa debe de vender para poder cubrir los costos fijos y variables. Es decir el punto de equilibrio es ese punto en el que ni si gana ni se pierde, sino que los ingresos son exactamente igual a los egresos.

Para el análisis del punto de equilibrio se hace uso de la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio-costo variable}} = \text{Break even point (punto de equilibrio en unidades)}$$

Escrito de otra manera es:

$$Px = Vx + Fc$$

Donde:

P: precio de venta

X: la cantidad a vender

V: el costo variable

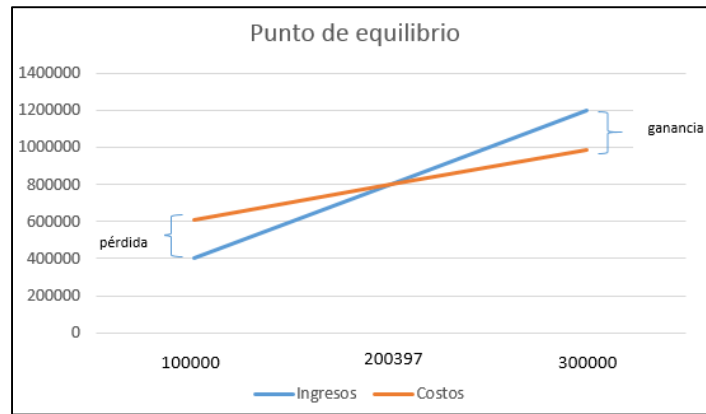
FC: el costo fijo

$4x = 1.885x + 423,841.36$  ---- despejando se obtiene:

$$X = 199,925$$

Haciendo lo anterior de manera gráfica se ve lo siguiente:

### Ilustración No. 17: Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia

Esto significa que la empresa debe de vender como mínimo 200.397 unidades al año para poder sufragar los costos operaciones y administrativos. El análisis resulta positivo pues las ventas proyectadas anuales superan largamente el punto de equilibrio, proyectándose ventas anuales de 328.255 unidades para el primer año de operación.

### 9.5 Análisis de Rentabilidad

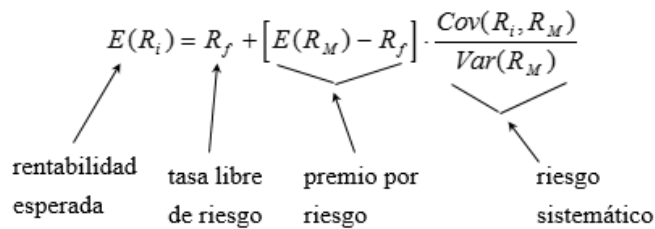
El análisis de rentabilidad mide la capacidad de la empresa de generar ingresos en el tiempo. Asimismo se compararán escenarios de factibilidad con y sin apalancamiento para medir el efecto que tiene cada caso sobre el proyecto.

#### 9.5.1 Cálculo de tasa de descuento – CAPM

Para poder determinar la rentabilidad del proyecto se hará uso del método del cálculo del valor actual neto conocido como VAN. Este cálculo requiere de la consideración de una tasa interna de retorno TIR que para este proyecto se determinara con ayuda del modelo CAPM, debido a la falta de información de dicha tasa en el mercado nicaragüense.

El modelo de fijación de precios de activos de capital, o CAPM, permite a los inversores acceder al riesgo de un activo para decidir si el beneficio esperado hace que merezca la pena correr el riesgo de invertir. Esta fórmula tiene en cuenta la volatilidad, o valor Beta, de una inversión potencial, y la compara con el retorno global del mercado y una inversión alternativa "segura". El CAPM resultante proporciona el valor de retorno, que la inversión potencial debe exceder para que merezca la pena correr el riesgo.

El modelo CAPM consiste en hacerle un ajuste a la tasa de descuento con los datos que se requieren según la siguiente:

$$E(R_i) = R_f + [E(R_M) - R_f] \cdot \frac{Cov(R_i, R_M)}{Var(R_M)}$$


Nota: La razón del riesgo sistemático es también conocido como Beta ( $\beta$ ).

**Tabla No. 18: Detalle para el cálculo de Beta**

Concepto	Valor	Observaciones
Rf: tasa libre de riesgo (valor real)	5%	Se utiliza la tasa de bonos del gobierno de Nicaragua <sup>30</sup>
ERm: rendimiento promedio del mercado	8%	Rendimiento de la bolsa de valores de Nicaragua. <sup>31</sup>
Corrección Beta (valor que penaliza los proyectos por ser nuevo)	25%	Se toma un beta arbitrariamente alto; de acuerdo a taller de Prof. Contreras este sería un valor aceptable.
Beta (riesgo sistemático)	0.86	Se utiliza el beta de Aswath Damodaran para la industria de restaurantes. <sup>32</sup>

$$E(R_i) = R_f + (ER_m - R_f) \times \beta \times (\text{corrección Beta})$$

$$E(R_i) = \text{Tasa de descuento}$$

$$E(R_i) = 5\% + (8\% - 5\%) \times (0,86) \times (25\%)$$

<sup>30</sup> Tomado de:

[http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content\\_es\\_le%3A%22tasa+de+inter%C3%A9s%22&q2=mattersInCountry\\_es\\_le%3A%22Nicaragua%22](http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le%3A%22tasa+de+inter%C3%A9s%22&q2=mattersInCountry_es_le%3A%22Nicaragua%22)

<sup>31</sup> Tomado de: [http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nicaragua\\_Bonos\\_del\\_Gobierno\\_pagan\\_hasta\\_8](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nicaragua_Bonos_del_Gobierno_pagan_hasta_8)

<sup>32</sup> Tomado de: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

### **E (Ri) = 8,225%**

La tasa de descuento, o tasa de capitales que se utilizará para calcular el VAN de este proyecto es de 8,225%.

#### **9.5.2 Cálculo del VAN y TIR**

Como se mencionó anteriormente, al flujo de efectivo se le debe de realizar un ajuste de acuerdo al riesgo que tienen los flujos en el futuro. El dinero de los próximos 7 años no vale lo mismo que hoy día, por tanto para poder determinar si esos flujos positivos serán convenientes y atractivos para invertir en el negocio se los descontará con la tasa de descuento recién calculada de 8,22%.

En el Anexo No. 179 se puede ver el detalle del cálculo del VAN y el TIR. Para este cálculo fue necesario agregar la depreciación de los activos en el tiempo (ver Anexo No. 180-181) y el valor residual (ver Anexo No. 182). Para el cálculo del valor residual se hace el supuesto de liquidación de los activos con la fecha de análisis del proyecto (en este caso 7 años). Aunque en la realidad los activos no se liquidan, su contabilización es necesaria para poder calcular el valor de la empresa.

El proyecto se muestra rentable pues arroja un VAN mayor a cero (US\$867.882,91), lo que significa que generará riqueza para la empresa más allá del retorno del capital invertido en el proyecto. La rentabilidad sobre ventas es del 15.3% el cual es consistente con el dato obtenido por la ARM conforme al promedio de la industria en Nicaragua.

La TIR o Tasa Interna de Retorno, es un indicador que determina la tasa de descuento en la que el VAN se hace cero. En términos conceptuales, puede entenderse como la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que genere pérdidas.

La TIR obtenida es del 74,42%, lo que indica que se recibirá ese porcentaje bastante alto y atractivo en retorno a la inversión del proyecto. La explicación de este valor es que el proyecto considera un inversión bastante menor a muchos otros proyectos, debido a que los Food Truck(s) son un negocio que permite generar ingresos similares a los restaurantes, pero con requerimientos mucho menores en inversión, pues se ahorra toda la infraestructura que requieren los restaurantes.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Para comparar rentabilidades en la industria ver estados financieros de competencia Tip Top en: <http://www.superintendencia.gob.ni/documentos/valores/informes/prosp200512deli.pdf> , <http://www.superintendencia.gob.ni/documentos/valores/informes/balga200812deli.pdf>

## **9.6 Análisis de Sensibilidad y Escenarios**

El análisis de sensibilidad y escenarios se realizará para comprobar la rentabilidad del proyecto ante fluctuaciones en variables críticas que afectan directamente el VAN y el TIR. Dado que los ingresos en este negocio son críticos, se evaluará el cambio del VAN y TIR para ventas pesimistas. No se presentarán escenarios optimistas, pues se considera que el proyecto actualmente está siendo desarrollado ante un entorno estable que arroja una rentabilidad positiva, por tanto el objetivo de este análisis de sensibilidad es medir el mínimo permisible del proyecto en términos de rentabilidad ante crisis y baja en las ventas. Como dato preliminar se establece que el mínimo de retorno o TIR esperado por el proyecto es del 8,225%, por tanto aquel escenario que arroje una TIR menor a ese porcentaje será considerado no aceptable.

Nota: El cálculo del modelo CAPM arroja el mínimo permisible que se debiera usar en el proyecto (este fue de 8,225%).

### **9.6.1 Primer escenario – efecto apalancamiento**

Los cálculos anteriores se han hecho para un proyecto sin deuda. En este escenario se analizará el efecto que tendría un apalancamiento sobre el proyecto en términos de rentabilidad, es decir se verificará su efecto en el VAN y TIR.

Para este análisis se parte del supuesto que en Nicaragua el máximo en crédito posible a obtener para emprendimientos es del 30% de la inversión inicial y capital de trabajo. La tasa de interés que le dan a emprendimientos por ser de tipo riesgoso es del 24% (ver Anexo No. 183 para el detalle del crédito). Nota: esta tasa de crédito es bastante alta (en términos reales la tasa puede llegar a ser menor, pero depende fuertemente del análisis que realice el banco. Dado que este proyecto no se puede someter a análisis del banco, pues es una empresa ficticia para fines académicos, se ha decidido usar la tasa mayor posible para simular el peor escenario).<sup>34</sup> Nota: Existen organizaciones que financian emprendimientos con menor tasa (8% anual), no obstante el monto que financian es de máximo US\$ 10.000, con tiempo de pago de 6 meses y de industrias distintas a este negocio. Por tanto la opción de financiamiento por medio de estas organizaciones es descartada y se trabajará con la bancaria, aunque penalice con mayores tasas los créditos.<sup>35</sup>

El efecto apalancamiento en este proyecto es positivo (ver Anexo No. 184), pues el VAN sigue siendo mayor a cero (US\$ 835.739,61) y la TIR (86,81%) superior al 8,225% (mínimo requerido por el proyecto). El VAN y la TIR son mayores al resultado obtenido originalmente sin apalancamiento, por tanto la opciones de buscar socios inversionistas se muestra menos atractiva que buscar obtención de crédito. La razón de este efecto apalancamiento positivo se debe a que se distribuye el pago del financiamiento en un periodo de tiempo largo (7 años), bajo la premisa que el valor del dinero es menor en el tiempo. Por tanto en vez de egresar montos grandes al inicio del periodo de evaluación (inversión por fondos propios), se egresa pequeños montos a lo largo de los 7 años, que al ser descontados a la tasa calculada tienen un efecto positivo en el resultado del VAN.

### **9.6.2 Segundo Escenario – Baja en las ventas en un 20%**

Este análisis de baja en las ventas en un 20% se hace con el supuesto que el mercado responde solo al 80% de la proyección de ventas estimadas originalmente, y que se mantiene estable a lo largo de todo el periodo de análisis de los 7 años. En este escenario el proyecto sigue siendo rentable pues se obtiene un VAN mayor a cero (US\$ 313.245,86) y una TIR positiva de 31,80% (ver Anexo No. 185).

---

<sup>34</sup> Requisitos de préstamos ver en: [https://www.banpro.com.ni/ps\\_pcre-banpro-pyme.asp](https://www.banpro.com.ni/ps_pcre-banpro-pyme.asp)

<sup>35</sup> Otras organizaciones que financian emprendimientos ver requisitos en: <http://www.pae.uni.edu.ni/>

### 9.6.3 Tercer Escenario – Baja en las ventas en un 30%

Este análisis de baja en las ventas en un 30% se hace con el supuesto que el mercado responde solo al 70% de la proyección de ventas estimadas originalmente, y que se mantiene estable a lo largo de todo el periodo de análisis de los 7 años. En este escenario el proyecto sigue siendo rentable pues se obtiene un VAN mayor a cero (US\$ 33.805,29) y una TIR positiva de 10,62% (ver Anexo No. 186).

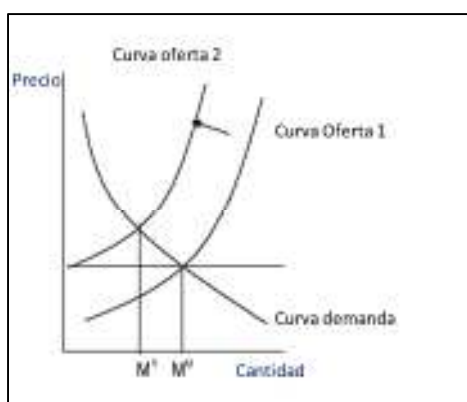
No obstante este escenario no es muy bueno, pues a pesar que el VAN da mayor a cero, es bastante menor al escenario 1. Por tanto una baja en las ventas de esta magnitud afecta el negocio grandemente. De hecho en el anexo 186 es observable que los primeros 5 años arrojan resultados negativos, y es hasta el 6 y 7 año que se mejoran los resultados. Este análisis sugiere que ante una baja en las ventas del 30% requiere de toma de acciones radicales, como reformulación del producto, cambio de ubicación o modelos de negocio. Por tanto ante situaciones así se debiera realizar otro plan de negocio.

### 9.6.4 Cuarto Escenario –Aumento en el precio a 5 US\$

Adicionalmente se hace el análisis del efecto del aumento en el precio del producto de 4 US\$ a 5 US\$ (para todo el horizonte de evaluación). Bajo estas condiciones el proyecto se muestra rentable pues se obtiene un VAN (US\$ 983.647,84) y una TIR (81,23%) positiva (ver Anexo No. 188).

Un aumento en el precio produce un efecto en la demanda, certeramente esta irá a bajar, tal como se ilustra en la gráfica siguiente:

**Ilustración No. 18: Efecto de aumento en el precio en la curva de demanda.**



Fuente: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/cl-mm-macro/25.htm>

Esto demuestra que a pesar de una disminución de la demanda (la cual para este análisis se consideró del 30% siendo un escenario muy pesimista), el aumento del precio permite obtener un VAN positivo y una TIR atractiva.

## 10. CONCLUSIONES

El análisis del entorno muestra que Nicaragua tiene los factores necesarios para que una implementación de una nueva cadena de restaurantes de comida rápida y saludable funcione. Esto se relaciona a que la preocupación por una vida más sana está llegando a Latinoamérica y poco a poco los consumidores buscan comprometerse con esta tendencia.

Aunque Nicaragua es un país que ha presentado dificultades en la historia, y aún se encuentra en etapa de desarrollo, el mercado de comidas rápidas se ha mostrado estable en el tiempo. La industria de restaurantes ha venido creciendo a tasa de 3,8% anual, con espacio a la entrada de nuevos competidores. Actualmente la industria se encuentra fragmentada, mostrándose que no existe algún líder de preferencia, especialmente en lo que es la industria de comidas rápidas.

Tras el análisis del mercado potencial, fue notorio encontrar que la población, a pesar de seguir una tendencia hacia lo saludable, no asocia ese término con sabroso y balanceado. Sin embargo las personas responden con interés cuando se les muestra un producto saludable. Es decir, un sándwich como los propuestos en este negocio, es atractivo por su sabor para el mercado objetivo. No obstante, no debe utilizarse la palabra “saludable” en su promoción.

Dado que la industria se muestra sin líder en la mente de los consumidores, la estrategia del negocio para este proyecto será de enfoque por diferenciación, pues el mercado objetivo es uno en particular y no se desea competir por costos en esta industria tan fragmentada, donde el poder de los consumidores es alto.

El mercado objetivo de este negocio son las personas trabajadoras, asalariadas que tienen poder adquisitivo para comer fuera de casa. Para llegar a ellas se planea colocar 4 camiones en los 4 distritos donde abundan más las personas de clase social media, mayormente de población flotante (personas que se mantienen en estas zonas por trabajo mayormente, pero que residen en otras zonas).

La marca elegida para este negocio ha sido The Deli-Spot Food Truck(s), lo que representa el delicioso sabor que tendrán estos sándwiches. A la vez de manera subconsciente se está colocando la idea en el consumidor de que es un lugar (spot) donde se puede encontrar siempre. Esto se ha hecho en realidad con mucha intencionalidad, pues a pesar de que este negocio funciona con constante movilidad por tratarse de camiones, se desea que a mediano plazo ya existan ciertas locaciones donde se puede encontrar un camión de manera segura.

Para trabajar la marca, la cual es nueva y deberá ganar prestigio y credibilidad, se ha hecho toda una estructura de marketing que va desde usar un logo con color rojo (atractivo para las personas, detona deseos de comer), uso de redes sociales, y protocolos de atención al cliente, entre otros.



Dado que los costos variables y fijos de este modelo de negocio son mucho más bajos que los de una cadena de restaurantes tradicionales se ha optado por mantener precios algo menores a los de la competencia (4 dólares).

El tiempo de atención en el servicio de estos camiones es una variable crítica para este negocio. Para poder mantener tiempos bajos, pues se trata de una cadena de comida rápida, se ha optado por hacer uso del modelo operacional de restaurantes famosos como Taco Bell. Este modelo es conocido como “*Cross Docking*” y consiste en tener un centro de suministro donde llega la materia prima, la cual es procesada y preparada para que en los camiones ocurran más que todo tareas de ensamble y no de cocina. Con este método se logra atender a un cliente en 4 minutos, lo cual entra dentro de lo reconocido como comida rápida.

Tras realizar el análisis financiero, se muestra que este negocio es viable de realizar en Nicaragua, pues muestra un VAN y TIR atractivos. El VAN (calculado con una tasa de descuento de 8,23%) ha resultado ser de US\$ 867.882,91, considerando un horizonte de evaluación de 7 años. La TIR ha dado 74,42% lo que es mayor al 8,23% mínimo que se permiten para aceptar el proyecto, según cálculo del CAPM.

En el análisis de sensibilidad y escenarios se obtuvo del primer escenario que ante una obtención del 20% de crédito de la inversión inicial y capital de trabajo, el proyecto muestra un efecto apalancamiento negativo, pues en términos de rentabilidad es preferible realizar este proyecto con recursos propios pues el VAN y TIR son superiores en dicha forma.

El proyecto se muestra sensible a la baja de demanda, pero es necesario hacer la salvedad que los escenarios mostrados son muy pesimistas, y bajo la premisa que el precio se mantiene constante en los escenarios 2 y 3.

Para el cuarto escenario es necesario recordar que, de acuerdo al análisis de precios por benchmarking (mostrado en capítulo de Marketing Mix), el mercado permite hacer todavía ajustes de precios, permitiendo aumentar los 4 US\$ (definidos para este proyecto como precio oficial de cada producto), hasta 7 US\$ para igualar al precio de la competencia. Haciendo esta iteración, el resultado mejora bastante y se muestra mucho mejor que los escenarios 2 y 3. Por tanto, el negocio puede aumentar el precio, aún a pesar de que esto resulte en una baja de la demanda, efecto del deslizamiento de la curva de oferta sobre la curva de demanda.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

1. Basulto Julio & Caorsi Laura, Artículo: "Alimentación saludable ¿Qué es?", 26 de abril del 2013. Rescatado de [http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender\\_a\\_comer\\_bien/2013/04/26/216544.php](http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/2013/04/26/216544.php)
2. CentralamericaData. "Comida rápida en Centroamérica". Recuperado el 16 de diciembre del 2013 de: [http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content\\_es\\_le:%22comida+r%C3%A1pida%22](http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le:%22comida+r%C3%A1pida%22)
3. CentralAmericaData. "Comida rápida en Centroamérica". Recuperado el 16 de diciembre del 2013 de: [http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content\\_es\\_le:%22comida+r%C3%A1pida%22](http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le:%22comida+r%C3%A1pida%22)
4. Duncan, Peter & Bradford, Robert (2000). Simplified Strategic Planning. 1ra Edición. Estados Unidos: CWL Publishing Enterprises.
5. El Banco Mundial. (2013). Artículo: *Obesidad en Latinoamérica: ¿Somos los más pesados del mundo?* Recuperado el 18 de marzo del 2014 de: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/11/19/obesidad-america-latina>
6. Fondo Bicomercio. (2013). Estadísticas. Recuperado el 18 de marzo del 2014 de: <http://www.fondobiocomercio.com/index.php/estadisticas>
7. Gastronomía & Cía. (2008). Artículo: El consumo de Fast Food aumenta con la crisis económica. Recuperado el 18 de marzo del 2014 de: <http://www.gastronomiaycia.com/2008/07/29/el-consumo-de-fast-food-aumenta-con-la-crisis-economica/>
8. Gastronomía & Cía. (2008). Artículo: El consumo de Fast Food aumenta con la crisis económica. Recuperado el 18 de marzo del 2014 de: <http://www.gastronomiaycia.com/2008/07/29/el-consumo-de-fast-food-aumenta-con-la-crisis-economica/>
9. Hitt, Michael, Ireland, R. Duane y Hoskisson, Robert. (2010) Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. 7ª Ed. México: Cengage Learning.
10. Informe Anual Turismo 2011 Nicaragua de INTUR.
11. INIDE. Censos de Nicaragua. Recuperado el 28 de marzo del 2014 de: <http://www.inide.gob.ni/censos2005/CifrasMun/mensaje.htm>
12. James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr. (2002). Fundamentos de Administración Financiera. 10a Edición México: Pearson Educación.
13. Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (2010). Fundamentos del Marketing. 8ª Ed. México: Pearson Educación.

14. OSDOP. Obra Social de Docentes privados. "Definición de Healthy". Recuperado el 01 de diciembre del 2013 de: [http://www.osdop.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=251&Itemid=148](http://www.osdop.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=148)
15. Richard B. Chase, F. Robert Jacobs y Nicholas J. Aquilano. (2010) Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros. 9ª Ed. México: Cengage Learning.
16. Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. (2010). Administración Estratégica y Política de Negocios. 10ª Ed. México: Pearson Educación.

### **Bibliografía de las notas al pie**

17. About.com. Different Types of Restaurant Concepts. Recuperado el 18 de abril del 2014 de: <http://restaurants.about.com/od/restaurantconcepts/tp/Different-Types-Of-Restaurant-Concepts.htm>
18. Aswoth Damodaran. Betas by sector. Recuperado el 23 de julio del 2014 de: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
19. Banco Central de Nicaragua. Informe Anual 2013. Recuperado el 18 de marzo del 2014 de: [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe\\_anual/informe\\_anual\\_2013.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe_anual/informe_anual_2013.pdf)
20. Banco Central de Nicaragua. Informe Anual 2013. Recuperado el 18 de abril del 2014 de: <http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/imae/informe.pdf>
21. Banco Central de Nicaragua. Tipo de cambio oficial del córdoba respecto al dólar de los Estados Unidos de América 2013. Recuperado el 18 de marzo del 2014 de: [http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/mercados\\_cambiarior/tipo\\_cambio/cordoba\\_dolar/cambio\\_historico/tipocambio2013.pdf](http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/mercados_cambiarior/tipo_cambio/cordoba_dolar/cambio_historico/tipocambio2013.pdf)
22. Boletín "Unida Nicaragua Triunfa" No. 24 / 11 de febrero del 2011. Recuperado el 4 de abril del 2014 de: [www.tortillaconsal.com/nicaragua\\_triunfa\\_24.doc](http://www.tortillaconsal.com/nicaragua_triunfa_24.doc)
23. Central Law. Desarrollo de la Infraestructura en Nicaragua. Recuperado el 4 de abril del 2014 de: [http://www.molinalaw.com.ni/blog/Blog\\_de\\_Molina\\_y\\_Asociados\\_Central\\_Law\\_Nicaragua/post/desarrollo-de-la-infraestructura-en-nicaragua/](http://www.molinalaw.com.ni/blog/Blog_de_Molina_y_Asociados_Central_Law_Nicaragua/post/desarrollo-de-la-infraestructura-en-nicaragua/)
24. CentralamericanData. Nicaragua: Bonos del Gobierno pagan hasta 8%. Recuperado el 23 de julio del 2014 de:

- [http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nicaragua Bonos del Gobierno pagan hasta 8](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nicaragua_Bonos_del_Gobierno_pagan_hasta_8)
25. CentralamericanData. Reporte: "Abrir una empresa en Nicaragua insume 36 días". Recuperado el 10 de marzo del 2014 de: [http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Abrir una empresa en Nicaragua insume 36 das](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Abrir_una_empresa_en_Nicaragua_insume_36_das)
  26. CentralamericanData. Tasas de interés en Nicaragua. Recuperado el 18 de marzo del 2014 de: [http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content es le:%22tasas+de+inter%C3%A9s%22&q2=mattersInCountry es le:%22Nicaragua%22](http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content+es+le:%22tasas+de+inter%C3%A9s%22&q2=mattersInCountry+es+le:%22Nicaragua%22)
  27. Consultasdeinterés.blogspot. DGI: Depreciación y Amortización Fiscal según la Ley 822 Ley de Concertación Tributaria y su Reglamento. Recuperado el 23 de julio del 2014 de: <http://consultasdeinteres.blogspot.com/2013/07/dgi-depreciacion-y-amortizacion-fiscal.html>
  28. DGI. Descripción general de los impuestos aplicados en Nicaragua. Recuperado el 23 de julio del 2014 de: <http://www.dgi.gob.ni/interna.php?sec=109>
  29. Diario El Observador económico. Informe Doing Business 2009. Recuperado el 10 de marzo del 2014 de: <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/844>
  30. Foodtruckr.com. Three Keys to Building Food Truck Super-Fans. Recuperado el 18 de abril del 2014 de: <http://foodtruckr.com/2013/10/building-food-truck-super-fans/>
  31. Industria de alimentos y bebidas procesados. Buenas prácticas de manufactura. Principios generales. Recuperado el 15 de marzo del 2014 de: <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=vrDy-386lkQ%3D&tabid=437&language=en-US>
  32. INTUR. Boletín de estadísticas 2012. Recuperado el 19 de marzo del 2014 de: [http://www.intur.gob.ni/DOCS/ESTADISTICAS/Boletin Estadisticas2012.pdf](http://www.intur.gob.ni/DOCS/ESTADISTICAS/Boletin_Estadisticas2012.pdf)
  33. Ley de incentivos para la industria turística de la república de Nicaragua. Recuperado el 15 de marzo del 2014 de: [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/E3C09E1FF516CDDC0625724100672E24?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/E3C09E1FF516CDDC0625724100672E24?OpenDocument)
  34. Lifebelt. Estudio redes sociales Centroamérica 2013. Recuperado el 3 de abril del 2014 de: <http://octavioislas.files.wordpress.com/2013/08/redes-sociales-centroamerica-2013.pdf>
  35. MIFIC. Doing Business Nicaragua 2011. Recuperado el 3 de abril del 2014 de: <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=FyzO4FqzInE%3D&tabid=58&language=es-NI>

36. Norma técnica obligatoria nicaragüense de manipulación de alimentos. Requisitos sanitarios para manipuladores. Recuperado el 15 de marzo del 2014 de: <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=9ZPtOUo7jXA%3D&tabid=351&language=en-US>
37. Norma técnica obligatoria nicaragüense para la elaboración y expendio de alimentos en la vía pública. Recuperado el 15 de marzo del 2014 de: [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/9309742539A8D3BD062579CA0075DCA2?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/9309742539A8D3BD062579CA0075DCA2?OpenDocument)
38. Reglamento de alimentos, bebidas y diversiones. Recuperado el 15 de marzo del 2014 de: [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/75AA74696C5CB415062570A10057CE91?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/75AA74696C5CB415062570A10057CE91?OpenDocument)
39. Reglamento de las empresas y actividades turísticas de Nicaragua. Recuperado el 10 de marzo del 2014 de: <http://nicaragua.eregulations.org/media/reglamento%20de%20las%20empresas%20y%20actividades%20tur%C3%ADsticas.pdf>
40. Reglamento técnico centroamericano industria de alimentos y bebidas procesados. Buenas prácticas de manufactura. Principios generales. Recuperado el 10 de marzo del 2014 de: [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/D0AF22D8B2491FC606257743007355B7?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/D0AF22D8B2491FC606257743007355B7?OpenDocument)
41. Revista América Economía. “Nicaragua consolidaría su crecimiento económico en 2014”. Recuperado el 18 de marzo del 2014 de: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/nicaragua-consolidaria-su-crecimiento-economico-en-2014>
42. The Global Information Technology Report 2013. Recuperado el 3 de abril del 2014 de: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf)
43. Timi Gustafson. *Food and Health: Different Personality Types, Different Eating Habits*. Recuperado el 10 de abril del 2014 de: <http://www.timigustafson.com/2009/different-personality-types-different-eating-habits/#sthash.xQfctbEU.dpuf>
44. Top 10 listas. Las 10 ciudades más pobladas del mundo. Recuperado el 30 de marzo del 2014 de: <http://www.top10listas.com/2011/11/las-10-ciudades-mas-pobladas-del-mundo.html>

## Entrevistas

45. Rene Hauser – Asociación de Restaurantes de Managua
46. Jorge Chiong Siu – Propietario de Restaurante Cantón
47. Martin Wong Valle – Propietario de Pizzería Atomic
48. Martha Sarria – Alcaldesa de San José de los remates
49. Alberto Sujo – Propietario de Restaurante Rincón Chino
50. Katty Alemán – Gerente de Sucursal McDonald's Managua
51. Emilio Vargas – Directivo de Subway Nicaragua
52. Tania Meza – Propietaria de Asados doña Tania
53. José Valenti – Gerente General Pizzería Valenti's Pizza
54. Julieta Boza – Consumidor de comida rápida saludable
55. Marcela Midence – Consumidor de comida rápida saludable
56. Marlon Avilés – Consumidor de comida rápida saludable
57. Carlos Casco – Consumidor de comida rápida saludable
58. Vilma Silva – Consumidor de comida rápida saludable
59. Carlos Calderón – Consumidor de comida rápida
60. Mayra Echevoyén – Consumidor de comida rápida
61. Claudia Urroz – Consumidor de comida rápida
62. María Auxiliadora Chamorro – Consumidor de comida rápida

## 12. ANEXOS

### **Anexo No. 1: Requisitos para entrar en el negocio de restaurantes en Nicaragua (2014)**

- Paso 1: verificar la disponibilidad del nombre.

A) solicitar constancia de negativa de sociedades en el registro público

B) retirar la constancia.

- Paso 2: escritura de constitución de sociedad y sus estatutos ante notario público.

- Paso 3: inscripciones registrales.

A) solicitar inscripción de sociedad. Se paga el uno por ciento (1%) del monto del capital social. (Mínimo: mil cien córdobas (44 US\$), máximo: treinta mil cien córdobas (1200 US\$)).

Los documentos que solicitan en el registro son: escritura de constitución y estatutos en original más una copia autenticada; cédula de identidad o pasaporte; comprobante de depósito bancario.

B) solicitar inscripción como comerciante y sello de libros.

Los documentos que solicitan son: cédula de identidad o pasaporte, solicitud de inscripción como comerciante y sello de libros (en papel sellado); libros comerciales (diario y mayor foliados).

Costo: como comerciante trescientos córdobas (12 US\$). Cada libro cien córdobas (4 US\$).

C) solicitar inscripción de poder.

Costo: trescientos córdobas (12 US\$).

Documentos que solicitan: poder general de representación en original más una copia autenticada; cédula de identidad o pasaporte

Nota: el poder lleva ya insertos los datos de inscripción de la sociedad en registro público.

- Paso 4: inscripciones fiscales.

A) solicitar inscripción como contribuyente y sello de libros en la Dirección General de Ingresos.

Documentos que solicitan: formulario llenado; escritura de constitución y estatutos en original más una copia autenticada; comprobante de dirección de domicilio de la empresa y del representante legal (en copia simple se presenta recibo de agua, luz, teléfono); cédula de identidad o pasaporte; libros diario y mayor.

B) solicitar constancia de matrícula municipal en la alcaldía del municipio en que se encuentre la empresa. Documentos que solicitan: escritura de constitución y estatutos en original más una copia simple; cédula ruc (que la otorgan en la Dirección General de Ingresos) en fotocopia simple; fotocopia simple del poder general de representación; y la cédula de identidad o pasaporte.

- Paso 5: solicitud de licencia de higiene y seguridad del trabajo para empresa por iniciar operaciones
  - A) solicitud de constancia de higiene y seguridad del trabajo de la empresa por instalarse

Se debe ir al Ministerio del Trabajo (MITRAB) para solicitar formato de solicitud. Documentos que solicitan: formulario de solicitud de licencia higiene y seguridad del trabajo llenado (original), escritura pública de constitución y estatutos de la empresa (copia simple), inscrita en el Registro Público de la Propiedad Inmueble y Mercantil, constancia de registro o última planilla del inss, Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (copia simple), carta del empleador expresando los motivos de la solicitud de constancia (original), documento de identidad (copia simple) del representante legal de la empresa, cédula de identidad (nacional), pasaporte o cédula de residencia (extranjeros).

B) Recibir inspección de la empresa.

La duración de la inspección estará en dependencia del tamaño de la empresa, por lo general el tiempo estimado es de 0.5 a 1 día.

C) Pagar Licencia

Se pagará en MITRAB con Acta de inspección original recibida en paso B anterior. El costo es de 100 dólares para empresas de 0-50 trabajadores y hasta 600 dólares para más de 1000 trabajadores.<sup>36</sup>

Paso 6: Tramite de Aval de la Policía Nacional

Paso 7: Trámite de Licencia Sanitaria - Costo: 8000 C\$ (320 US\$)

Paso 8: Licencia de Operación del Cuerpo de Bomberos

Paso 9: Trámites para circulación de flotas<sup>37</sup>

A) Pago de arancel de derecho a matrícula y calcomanía, placas y circulación.

Costos para vehículos de 4 o más ruedas: Placas 125 C\$ (5 US\$), derecho de matrículas y calcomanías, 125 C\$ (5 US\$), licencia de circulación 50 C\$ (2 US\$).

B) Pago de impuesto municipal de rodamiento: 400 C\$ (16 US\$) para camiones de menos de 7 toneladas.

---

<sup>36</sup> Más información en <http://www.tramitesnicaragua.org/>

<sup>37</sup> Más información de permiso de circulación en <http://www.policia.gob.ni/normativa/LEY%20431.pdf>

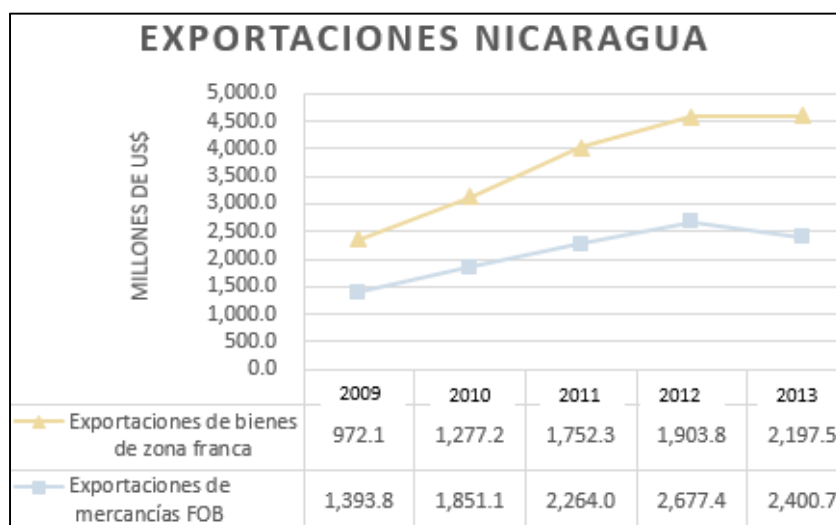


## Anexo No. 2: Valor del PIB Nicaragua 2009-2013.



Fuente: Elaboración propia con los datos tomados del Cuadros de Anuario de Estadísticas Macroeconómicas del Banco Central de Nicaragua<sup>38</sup>

## Anexo No. 3: Monto de exportaciones de Nicaragua 2009-2013.



Fuente: Elaboración propia con los datos tomados del Cuadros de Anuario de Estadísticas Macroeconómicas del Banco Central de Nicaragua

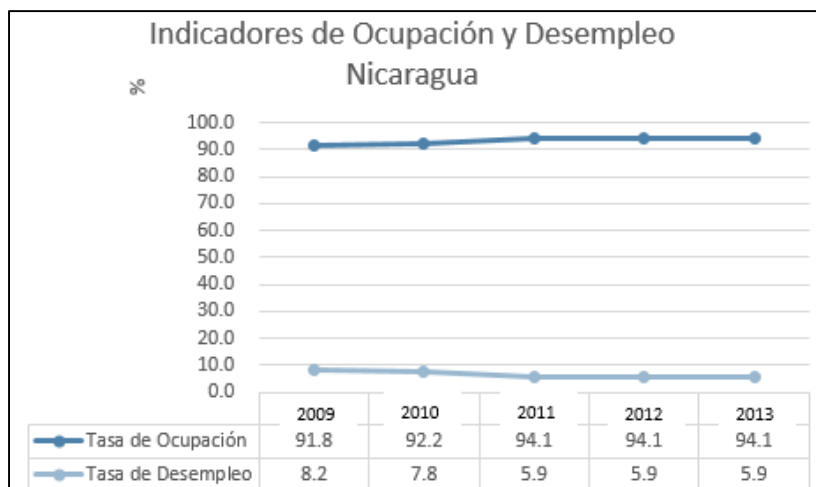
<sup>38</sup> Ver cuadros completos en: [http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/anuario\\_estadistico/index.php](http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/anuario_estadistico/index.php)

**Anexo No. 4: Valor del PIB para el sector comercio, hoteles y restaurantes de Nicaragua 2009-2013.**



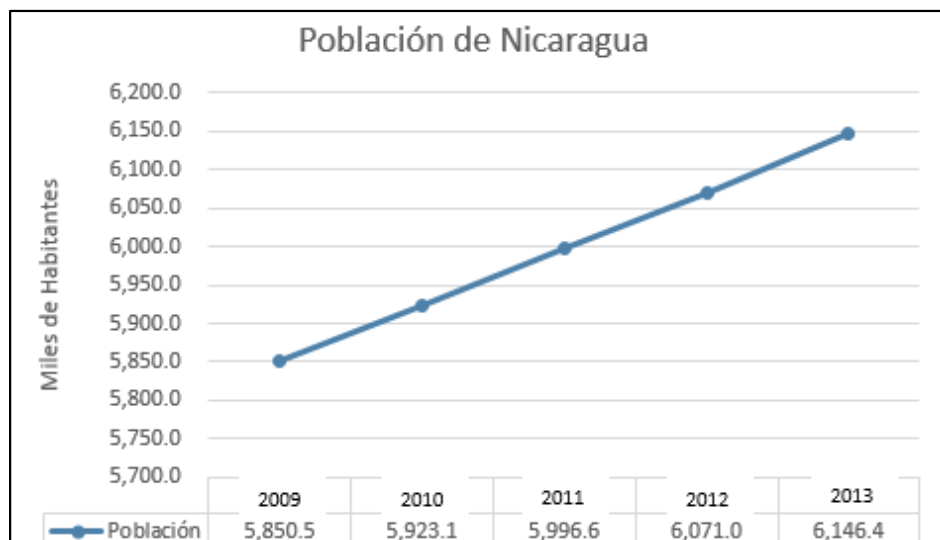
Fuente: Elaboración propia con los datos tomados del Cuadros de Anuario de Estadísticas Macroeconómicas del Banco Central de Nicaragua

**Anexo No. 5: Indicadores de ocupación y desempleo de Nicaragua 2009-2013.**



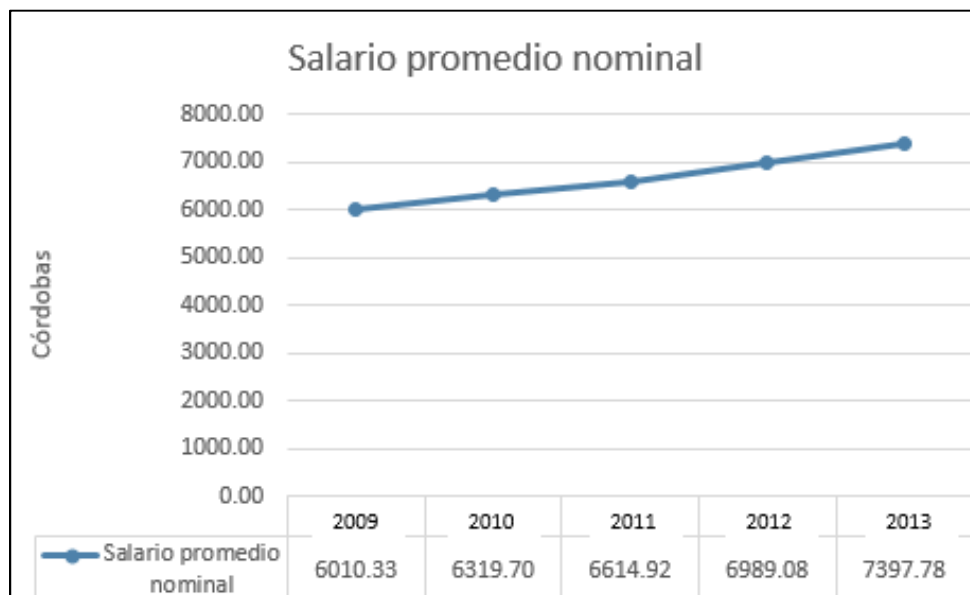
Fuente: Elaboración propia con los datos tomados del Cuadros de Anuario de Estadísticas Macroeconómicas del Banco Central de Nicaragua

### Anexo No. 6: Crecimiento población de Nicaragua 2009-2013.



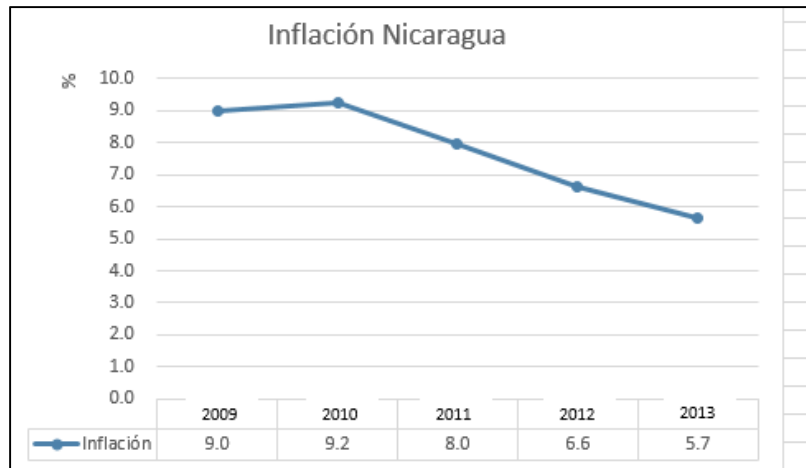
Fuente: Elaboración propia con los datos tomados del Cuadros de Anuario de Estadísticas Macroeconómicas del Banco Central de Nicaragua

### Anexo No. 7: Valor del salario promedio nominal de Nicaragua 2009-2013.



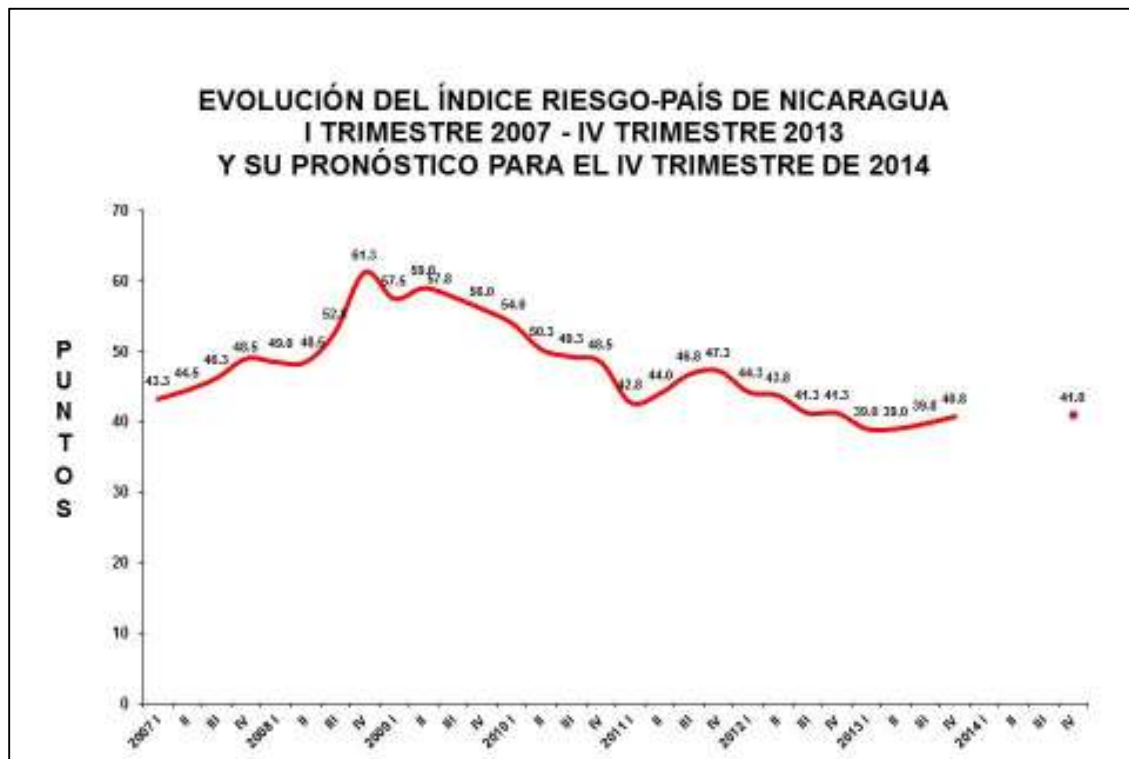
Fuente: Elaboración propia con los datos tomados del Cuadros de Anuario de Estadísticas Macroeconómicas del Banco Central de Nicaragua

**Anexo No. 8: Valor de la inflación en Nicaragua 2009-2013.**



Fuente: Elaboración propia con los datos tomados del Cuadros de Anuario de Estadísticas Macroeconómicas del Banco Central de Nicaragua

**Anexo No. 9: Evolución del índice Riesgo-país de Nicaragua 2009-2013.**



Fuente: Blog de Néstor Avendaño basado en datos COPADES<sup>39</sup>

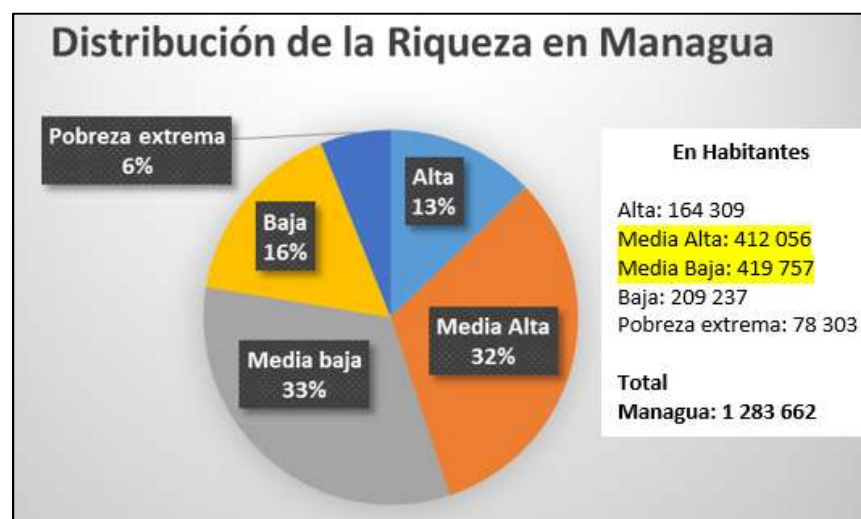
<sup>39</sup> Ver artículo completo <http://nestoravendano.wordpress.com/2014/03/05/el-pronostico-del-indice-de-riesgo-pais-de-nicaragua-en-2014/>

## Anexo No. 10: Crecimiento demográfico de Nicaragua por municipios 1906-2005.

Región Geográfica y Departamento/ Región Autónoma	Censo								Crecimiento Poblacional		Superficie* en Km <sup>2</sup>	Densidad Pob. Hab. por km <sup>2</sup> 2005
	1906	1920	1940	1950	1963	1971	1995	2005	1950/1906	2005/1950		
<b>LA REPÚBLICA</b>	<b>501,849</b>	<b>633,622</b>	<b>829,831</b>	<b>1,049,611</b>	<b>1,535,588</b>	<b>1,877,952</b>	<b>4,357,099</b>	<b>5,142,098</b>	<b>2.1</b>	<b>4.9</b>	<b>120,339.54</b>	<b>42.7</b>
<b>Pacífico</b>	<b>288,511</b>	<b>338,149</b>	<b>453,383</b>	<b>585,593</b>	<b>869,973</b>	<b>1,116,473</b>	<b>2,467,742</b>	<b>2,778,257</b>	<b>2.0</b>	<b>4.7</b>	<b>18,319.23</b>	<b>151.7</b>
Chinandega	35,722	47,583	68,660	81,836	128,624	155,286	350,212	378,970	2.3	4.6	4,822.42	78.6
León	90,237	78,300	94,631	123,614	150,051	166,820	336,894	355,779	1.4	2.9	5,138.03	69.2
Managua	48,204	74,696	120,202	161,513	318,826	485,850	1,093,760	1,262,978	3.4	7.8	3,465.10	364.5
Masaya	33,599	40,386	54,742	72,446	76,580	92,152	241,354	289,988	2.2	4.0	610.78	474.8
Granada	28,093	34,035	38,947	48,732	65,643	71,102	155,683	168,186	1.7	3.5	1,039.68	161.8
Carazo	27,110	32,059	40,624	52,138	65,888	71,134	149,407	166,073	1.9	3.2	1,081.40	153.6
Rivas	25,549	31,090	35,577	45,314	64,361	74,129	140,432	156,283	1.8	3.4	2,161.82	72.3
<b>Central y Norte</b>	<b>175,316</b>	<b>249,378</b>	<b>315,652</b>	<b>387,202</b>	<b>560,976</b>	<b>595,139</b>	<b>1,354,246</b>	<b>1,647,605</b>	<b>2.2</b>	<b>4.3</b>	<b>34,113.41</b>	<b>48.3</b>
Nueva Segovia	13,251	16,439	21,818	25,988	45,900	65,784	148,492	208,523	2.0	8.0	3,491.28	59.7
Jinotega	21,979	27,065	36,725	48,325	76,936	90,640	257,933	331,335	2.2	6.9	9,222.40	35.9
Madriz	19,490	25,585	28,689	33,178	50,229	53,423	107,567	132,459	1.7	4.0	1,708.23	77.5
Estelí	23,355	30,515	38,023	43,742	69,257	79,164	174,894	201,548	1.9	4.6	2,229.69	90.4
Matagalpa	44,290	78,226	111,201	135,401	171,465	168,139	383,776	469,172	3.1	3.5	6,803.86	69.0
Boaco	26,737	35,723	40,365	50,039	71,615	69,187	136,949	150,636	1.9	3.0	4,176.68	36.1
Chontales	26,214	35,825	38,831	50,529	75,575	68,802	144,635	153,932	1.9	3.0	6,481.27	23.8
<b>Atlántico</b>	<b>38,022</b>	<b>46,095</b>	<b>60,796</b>	<b>76,816</b>	<b>104,639</b>	<b>166,340</b>	<b>535,111</b>	<b>716,236</b>	<b>2.0</b>	<b>9.3</b>	<b>67,906.90</b>	<b>10.5</b>
Río San Juan	4,173	6,985	7,547	9,089	15,676	20,832	70,143	95,596	2.2	10.5	7,540.90	12.7
Zelaya	33,849	39,110	53,249	67,727	88,963	145,508	464,968	620,640	2.0	9.2	-	-
R.A.A.N.	-	-	-	-	-	-	192,716	314,130	-	-	33,105.98	9.5
R.A.A.S.	-	-	-	-	-	-	272,252	306,510	-	-	27,260.02	11.2

Fuente: Resumen Censal INIDE 2005<sup>40</sup>

## Anexo No. 11: Distribución de la riqueza en la capital de Nicaragua: Managua (2011).



Fuente: Elaboración propia con información del Anuario Estadístico 2011 del INIDE<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Ver informe completo en <http://www.inide.gob.ni/censos2005/ResumenCensal/Resumen2.pdf>

<sup>41</sup> Ver informe completo en <http://www.inide.gob.ni/bibliovirtual/anuarios/ANUARIO11/anuario11.html#/69/zoomed>

**Anexo No. 12: Distribución porcentual del consumo privado según estrato social en Managua (2011).**



Fuente: Elaboración propia con información del Anuario Estadístico 2011 del INIDE<sup>42</sup>

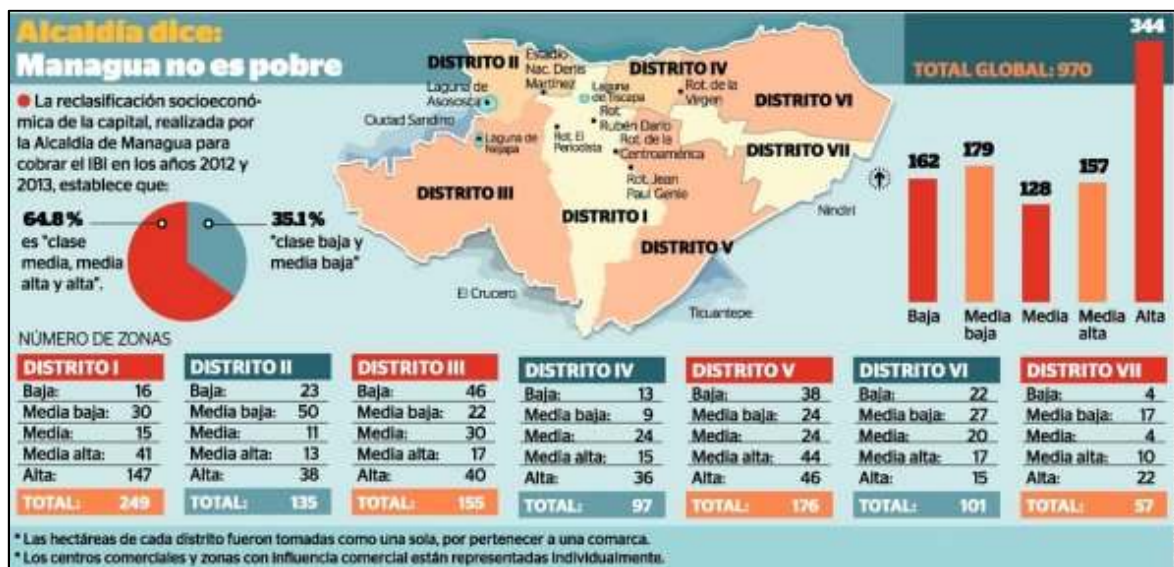
**Anexo No. 13: Distribución territorial de Managua por distritos (2014).**



Fuente: Alcaldía de Managua

<sup>42</sup> Ver informe completo en <http://www.inide.gob.ni/bibliovirtual/publicacion/Informe%20EMNV%202009.pdf>

## Anexo No. 14: Distribución territorial de Managua por distritos y clases sociales (2014).



Fuente: Diario La Prensa.com.ni <http://www.laprensa.com.ni/2012/10/10/ambito/119420-progreso-dudoso>

## Anexo No. 15: Estructura demográfica por sexo y edad en Managua (2011).



Fuente: Elaboración propia con información del Anuario Estadístico 2011 del INIDE<sup>43</sup>

## Anexo No. 16: Principales alimentos de consumo en Managua (2011).

<sup>43</sup> Ver informe completo en <http://www.inide.gob.ni/bibliovirtual/anuarios/ANUARIO11/anuario11.html#69/zoomed>

	Principales grupos de alimentos (kg/persona/año)												
	Cereales	Tubérculos	Leguminosas	Frutas/Hortalizas	Aceites/Grasas	Carne	Pescado	Productos lácteos	Edulcorantes	Otros			
Managua													
Area Urbana	920	MF	Todas	471,0	340,3	102,9	97,0	61,0	*108	ND	142,2	112,0	ND
Ext.pobreza	236	"	"	50,5	30,5	16,0	8,4	7,6	11,3	ND	8,9	14,9	ND
Pobreza	207	"	"	68,2	47,6	20,0	10,0	9,4	25,8	ND	19,6	18,0	ND
Ingreso bajo	180	"	"	83,9	49,3	22,1	10,9	12,1	35,0	ND	23,7	20,0	ND
Ingreso med.	161	"	"	138,8	57,9	21,3	28,3	12,8	46,5	ND	43,0	27,0	ND
Ingreso alto	135	"	"	103,2	155,1	22,6	39,1	19,0	81,4	ND	47,0	32,0	ND

Fuente: FAO – Perfiles Nutricionales por Países<sup>44</sup>

### Anexo No. 17: Mapa de situación tecnológica de Nicaragua (2013).



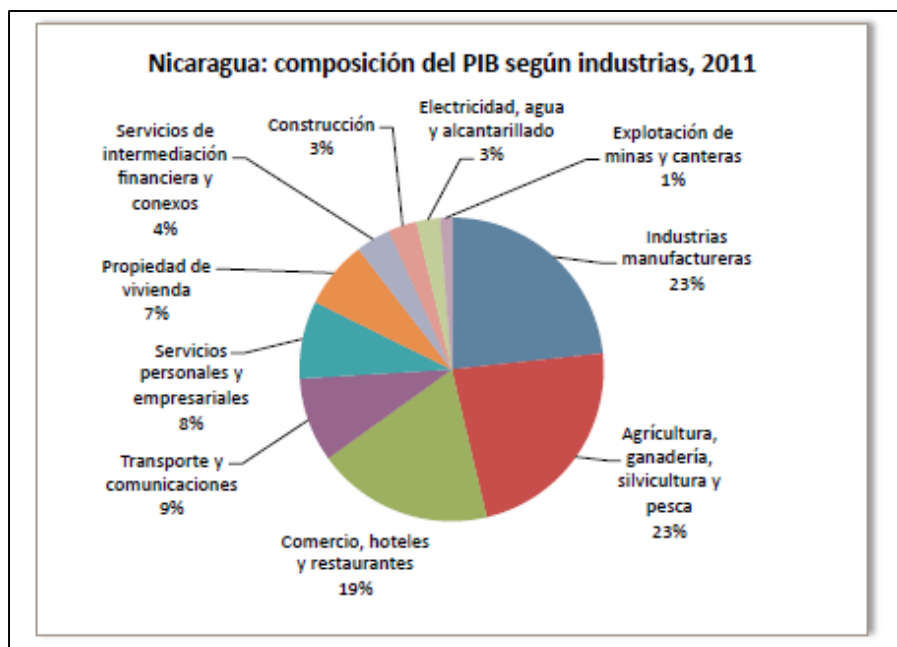
Fuente: Elaboración propia con información del Global Information Technology Report 2013<sup>45</sup>

### Anexo No. 18: Composición del PIB de Nicaragua según industrias (2011)

<sup>44</sup> Ver informe completo en <ftp://ftp.fao.org/es/esn/nutrition/ncp/nicmap.pdf>

<sup>45</sup> Ver reporte completo en [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf)





Fuente: Banco Central de Nicaragua

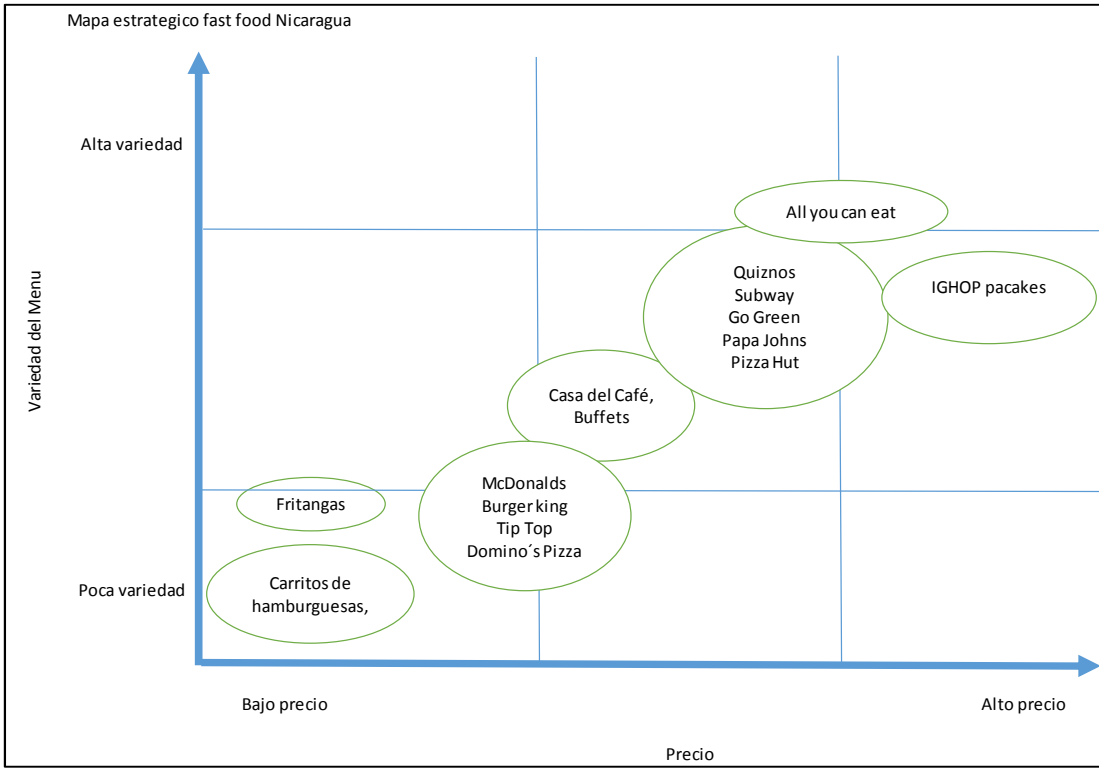
**Anexo No. 19: Cantidad de establecimientos de comida en Nicaragua por departamentos (2011).**

Departamento	No. de establecimientos
Managua	8532
Chinandega	1967
León	1856
Matagalpa	1412
Masaya	1213
Estelí	1057
Granada	867
Carazo	855
Rivas	814
RAAS	707
Jinotega	670
Nueva Segovia	655
Chontales	499
RAAN	474
Madriz	349
Boaco	344
Río San Juan	200

Elaboración propia con la información del Censo Económico Urbano 2010-2011.

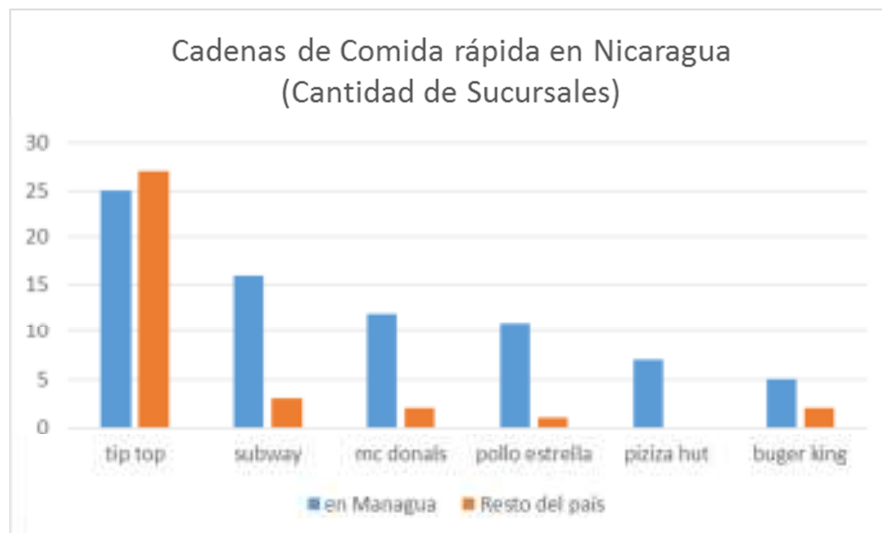
<http://www.inide.gob.ni/CensoEconomico/NacionalCEU/RNacional/assets/downloads/Resultados%20Nacionales.pdf>

**Anexo No. 20: Mapa estratégico de competidores en la industria de restaurantes en Nicaragua (2013).**



Fuente: Elaboración propia con Entrevistas a ARM (Asociación de Restaurantes de Managua)

**Anexo No. 21: Cantidad de sucursales por cadena de comida rápida en Nicaragua (2013).**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de <http://www.paginasamarillas.com.ni/informacion-managua>

## Anexo No. 22: Mercados en Managua (2014)

Nombre	Ubicación	Locatarias
Mercado Oriental	Ciudad Jardín	10,514
Mayoreo	Km 9 carretera Norte	1,512
Roberto Huembes	Sector sureste de la ciudad Villa Don Bosco	996
Israel Lewites	Sector Suroeste de la ciudad	870
Iván Montenegro	Sector Este de la ciudad	1,321
San Judas	Barrio San Judas	140
Candelaria	Barrio Santa Ana, Cercano al Cementerio General	98
Periférico	Barrio Periférico, Barrio Ducualí	85
<b>Total</b>		<b>15,536</b>

Fuente: <http://www.unctadxi.org/Sections/CMP/N.2.1/INFORME%20FINAL%20COMPAL%2024%20de%20Mayo.pdf>

## Anexo No. 23: Evolución supermercados la Colonia en Managua (1991-2009).

Año	No. de Establecimientos	Nombre de Sucursal
1991	1	Plaza España
1992	1	Centroamérica
1993	1	Rubenia
1994	2	Ciudad Jardín y Las Brisas
2003	2	Santo Domingo e Hyper La Colonia
2005	1	Chinandega
2006	1	Bello Horizonre
2008	2	Granada y Veracruz
2009	1	Matagalpa
<b>Total</b>	<b>12</b>	

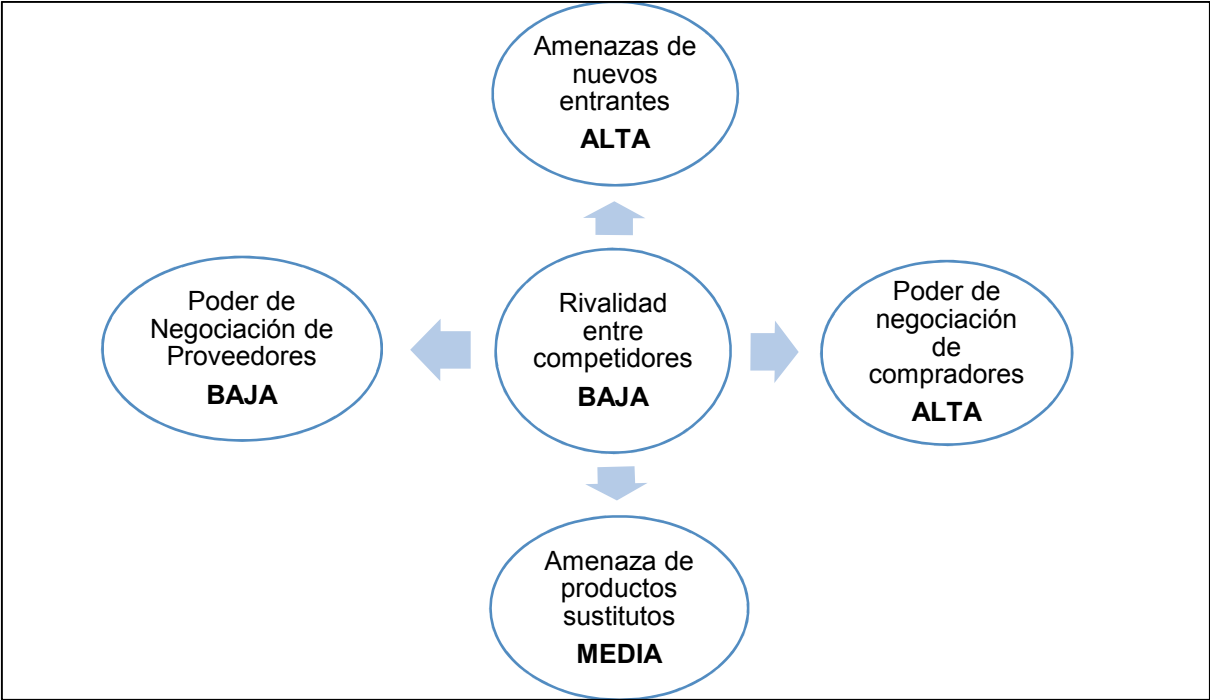
Fuente: <http://www.unctadxi.org/Sections/CMP/N.2.1/INFORME%20FINAL%20COMPAL%2024%20de%20Mayo.pdf>

## Anexo No. 24: Evolución supermercados de Walmart (Palí y La Unión) en Managua (2006-2009).

Año	No. de Establecimientos	Superficie Total (m <sup>2</sup> )	No. de Empleados	Ventas Promedio Anuales (Miles US)
<b>Supermercados LA UNION</b>				
2006	4	9,000	N.D.	N.D.
2009	7	16,300	800	61345.0
<b>Tiendas de descuento PALI</b>				
2006	31	12,400	N.D.	N.D.
2009	48	19,200	1200	190,226.0


Fuente: <http://www.unctadxi.org/Sections/CMP/N.2.1/INFORME%20FINAL%20COMPAL%2024%20de%20Mayo.pdf>

**Anexo No. 25: Conclusión representativa del análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter.**






Elaboración propia basada en análisis anterior, apoyado con el Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

## Anexo No. 26: Restaurantes de comida rápida preferidos en Nicaragua (2013).

Nombre	Logo	No. Sucursales	Precio promedio (US\$)	Capacidad	Especialidad	Segmento objetivo	Ventajas	Estilo de promoción
Tip Top		25	7	100	Pollos Fritos	clase media - alta, y en especial familias, niños	Propio matadero, distribuidor de pollo	Anuncios televisivos, radio, banners, ferias, volantes, rótulos
Mc Donalds		12	7	150	Hamburguesa	clase media - alta, y en especial la juventud	Marca americana (sabor estandarizado, costos bajos)	Anuncios televisivos, radio, banners, ferias, volantes, rótulos
Pizza Hut		7	7	200	Pizza	clase media - alta, y en especial la juventud	Nuevos productos frecuentemente	Anuncios televisivos, radio, banners, ferias, volantes, rótulos
Subway		16	8	60	Sandwiches baguettes	clase media - alta, y en especial la juventud	Producto individual según el gusto de cada cliente	Anuncios televisivos, radio, banners, ferias, volantes, rótulos
Burger King		5	7	200	Hamburguesa	clase media alta, y en especial la juventud	Alimentos a la parrilla, rápidos y a costos bajos	Anuncios televisivos, radio, banners, ferias, volantes, rótulos
Go Green		1	8	80	Ensaladas, wraps	clase media - alta, vegetarianos, personas que comen saludable	Fresco, vegetariano, producto individual según el gusto del cliente	Volantes, rótulos
Asados doña Tania		1	6	120	Fritanga	clase media - alta, gustan de comida típica, asados y música viva	Calidez del servicio, ambiente acogedor, en familia	Periódicos, volantes,




Fuente: Elaboración propia

### Anexo No. 27: Restaurantes de comida rápida modalidad Food Truck(s) en Estados Unidos que han tenido éxito (2013).

Nombre	No. camiones	Precio max (USD)	Cant. Personal en camión	Cantidad de platos en menú	Especialidad	Segmento objetivo	Ventajas	Estilo de promoción
	4	9	4	8 + 2 postres	Tacos con fusión de comida coreana y mexicana	Amantes de la comida coreana y mexicana	Catering, chef Roy Choi, 5 años en el mercado (pionero)	Twitter, Facebook, website, pinterest, flickr
	4	10	4	Combinaciones (3x4)	carne a la parrilla al estilo coreano en tacos o burritos	Gente que le encanta la barbacoa coreana, el picante y nueva york	Carne Angus beef y cerdo y pollo sin hormonos y antibioticos	Twitter website
	5 + 2 sucursales fijas	9	3-5	7	costillas ahumadas estilo mexicano envueltas en tacos	trabajadores de nueva york, turistas, jóvenes cn gusto mexicano	Cuenta con servicio catering y utiliza especies originales de México	Twitter, Facebook y mensajes de texto (gratis), web site

Fuente: Elaboración propia

### Anexo No. 28: Restaurantes de comida rápida modalidad Food Truck(s) en Chile que han tenido éxito (2013).

Logo	Nombre	No. camiones	Precio max (USD)	Cant. Personal en camión	Cantidad de platos en menú	Especialidad	Segmento objetivo	Ventajas	Estilo de promoción
	Grosos	1	6	3	6	Sándwiches gourmet	Jóvenes de paseo, estudiantes, turistas, visitantes de parques y ferias	Convenio con La Crianza (especial carnes)	Facebook twitter, ferias, web site
	Hogs	3 sucursales y 1 camion	10	3-4	Combinaciones (3x4)	Hot Dogs gourmet	Amantes de salchichas artesanales	100% carne elaborada a por ellos mismos, variedad de sabores y combinaciones	Facebook , twitter
	Lounge Truck	1	8	2-3	6	Sándwiches gourmet	Amantes de sándwiches, jóvenes en ferias, lolapalooza, turistas	Convenio s a Juegos deportivos (Santiago 2014)	Facebook , twitter, flickr, ferias

Fuente: Elaboración propia

### Anexo No. 29: Formulario de la encuesta

# Comida rápida en Nicaragua

¡Hola estimado encuestado!

La siguiente encuesta servirá para conocer los gustos y preferencias de los consumidores de comida rápida en Nicaragua.

Responderla le tomará no más de 10 minutos. Agradecemos desde ya su participación.

**Género**

**Edad**

**Ocupación**

**Departamento dónde vive en Nicaragua**

**1- ¿Consume usted comida rápida?**

**Si su respuesta anterior fue No, explique porque y luego salta hasta la pregunta 15**

Si su respuesta anterior fue si continúe con la pregunta 2 por favor

**2-¿Con qué frecuencia consume usted comida rápida?**

- Diariamente
- Más de 3 veces a la semana
- Solo los fines de semana
- Cada 2 semanas
- Una vez al mes
- Casi nunca
- Nunca
- Otro:

---

**3-¿Cuales son las causas por las que consume comida rápida?**

Por favor seleccione las 3 más importantes.

- No me gusta cocinar
- Precio accesible
- Servicio rápido
- Ubicación próxima
- Falta de tiempo
- Cambio de rutina
- Para socializar (salir con amigos)
- Otro:

**4-¿Qué comida rápida prefiere consumir regularmente?**

Por favor seleccione las 3 más importantes

- Fritanga
- Hot Dogs
- Quesadillas
- Hamburguesas
- Comida casera estilo buffet
- Pizza
- Pollo Frito
- Sandwiches
- Burritos o wraps
- Ensaladas
- Otro:



**5-¿Cuáles de los siguientes atributos considera usted al elegir comprar en un restaurante de comida rápida?**

	Absolutamente nada importante	No importante	Regular	Importante	Absolutamente importante
variedad del menú	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cercanía del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
compra desde vehículo (Auto-servicio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saber cuántas calorías tiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ver a la persona que prepara la comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tamaño de la comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fácil de comer (práctico)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
que ofrezca postres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
calidad y sabor de la comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
calidad y sabor de la comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
que sea hecho en el momento (no precalentado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
servicio (atención y rapidez)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
higiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
entretenimiento extra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6-Mencione tres restaurantes de comida rápida de su preferencia**




**7-¿Cuánto esta dispuesto a pagar por un servicio de comida rápida en los locales arriba mencionados? anote el valor en números y dólares USA por favor**

**8-¿Cuánto tiempo considera adecuado esperar por un servicio de comida rápida?**

**9-¿Cómo suele ir mayormente a estos lugares de comida rápida?**

**10- ¿Cuándo consume comida rápida?**

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Antes de las 7 am	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - 10 am	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 - 12 am	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 - 2 pm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - 4 pm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - 7 pm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Después de las 7 pm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11- ¿Dónde consume habitualmente comida rápida?**

- Carritos callejeros
- Puestos no formales (tipo fritanga casera)
- Restaurantes de comida rápida
- Food Courts
- Buffets
- En casa (pedidos a domicilio)
- En el trabajo (pedidos a domicilio)
- Otro:

**12- ¿Cómo se informa mayormente de nuevos lugares para comer?**

- Brouchures
- Recomendación de amigos
- Internet (mediante buscadores como google)
- Internet (mediante paginas de turistas como Tripadvisor)
- Redes sociales
- Revistas
- Periodicos
- Otro:

**13- ¿En qué zona o barrio se encuentran los restaurantes de comida rápida que más frecuenta?**

- Galerías Santo Domingo
- Metrocentro
- Altamira
- Los Robles
- Carretera a Masaya
- Bello Horizonte
- Camino de Oriente
- Ciudad Jardín
- Plaza España
- Carretera Sur
- Plaza Inter
- El Dorado
- Multicentro las américas
- Carretera Norte
- Otro:

**14- ¿De las siguientes afirmaciones cuál diría usted que lo define mejor?**

**15- ¿Ha oído hablar de los Food Trucks (camiones de comida gourmet)?**

**16- ¿Estaría dispuesto a comprar comida en Food Trucks (camiones de comida gourmet)?**

**17- Explique el por qué de su respuesta anterior**

Si su respuesta anterior fue Sí por favor continuar con la encuesta. Si su respuesta anterior fue No con esta parte termina la encuesta y le agradecemos su participación

**18- ¿Qué tipo de comida estaría dispuesto a comprar en un Food Truck (camiones de comida gourmet)?**

Mencione tres y el precio máximo a pagar por ella

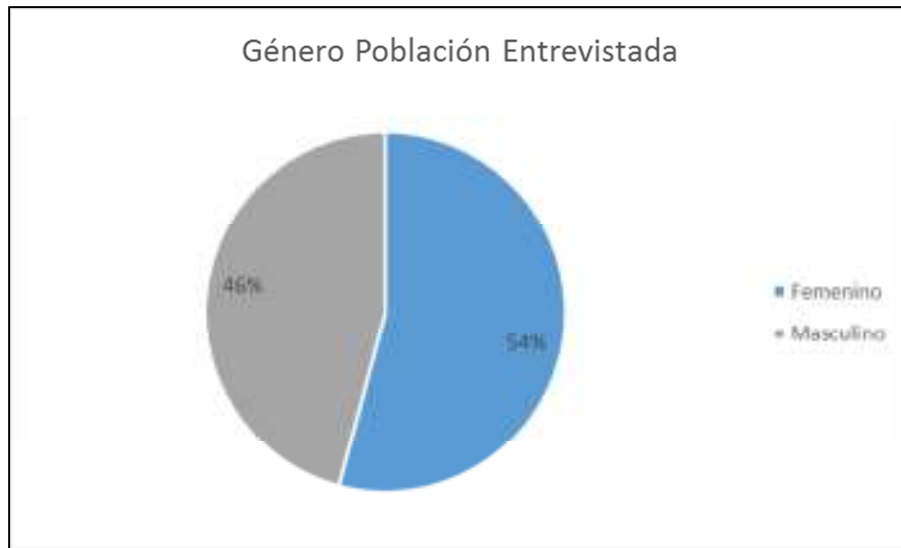
**18- ¿Qué tipo de comida estaría dispuesto a comprar en un Food Truck (camiones de comida gourmet)?**

Mencione tres y el precio máximo a pagar por ella

**¡¡¡Muchas Gracias por su colaboración!!!!**

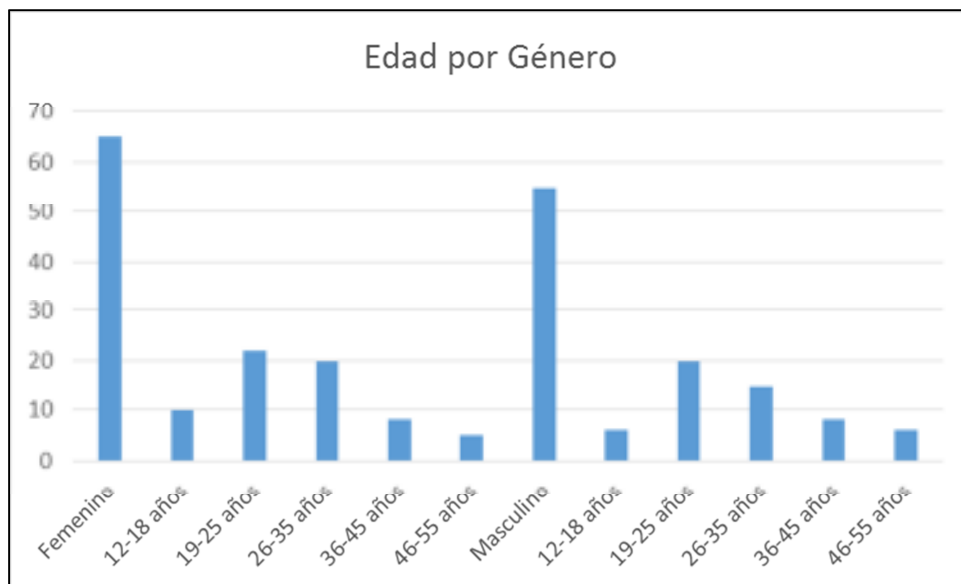
Este espacio es por si tiene sugerencias adicionales o comentarios. ¡Qué tenga un lindo día!

**Anexo No. 30 a: Distribución por Género de la población encuestada.**



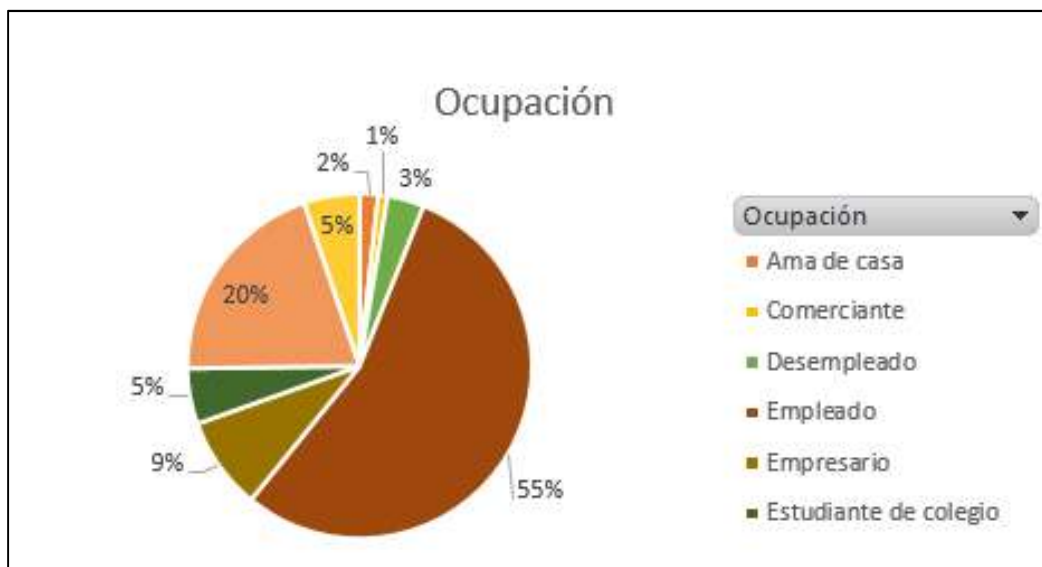
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 30 b: Distribución por edad y género de la población encuestada.**



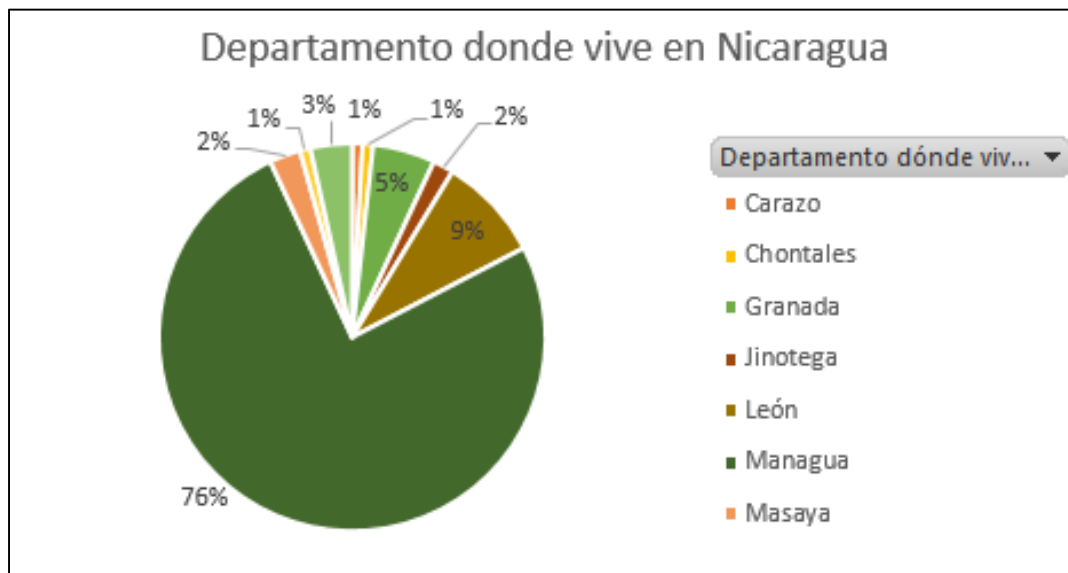
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 31: Distribución por ocupación de la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 32: Distribución por lugar de vivienda de la población encuestada.**



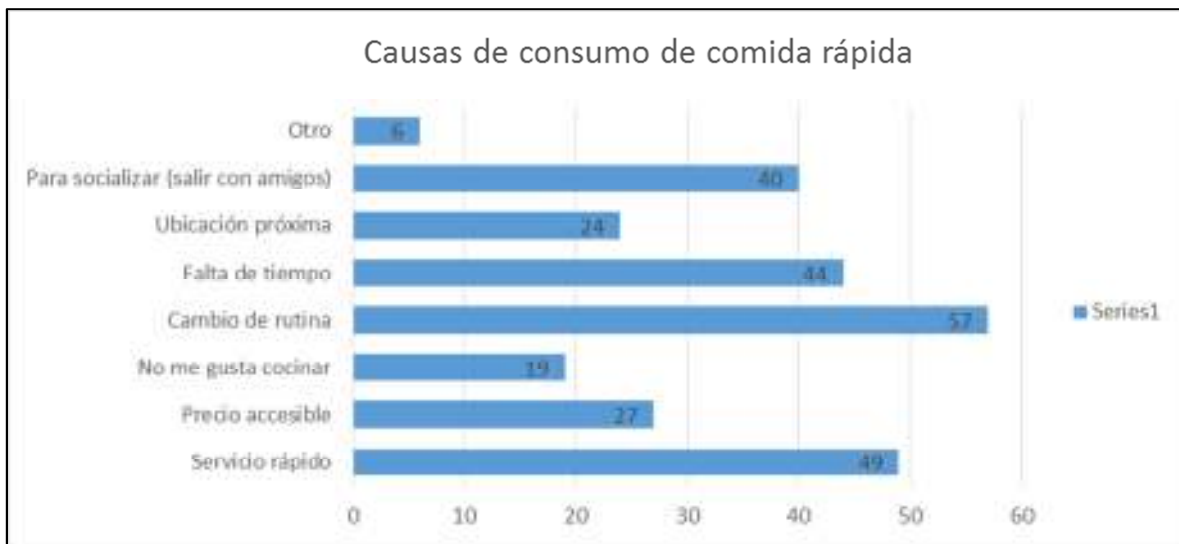
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 33: Consumo porcentual de comida rápida de la población encuestada.**



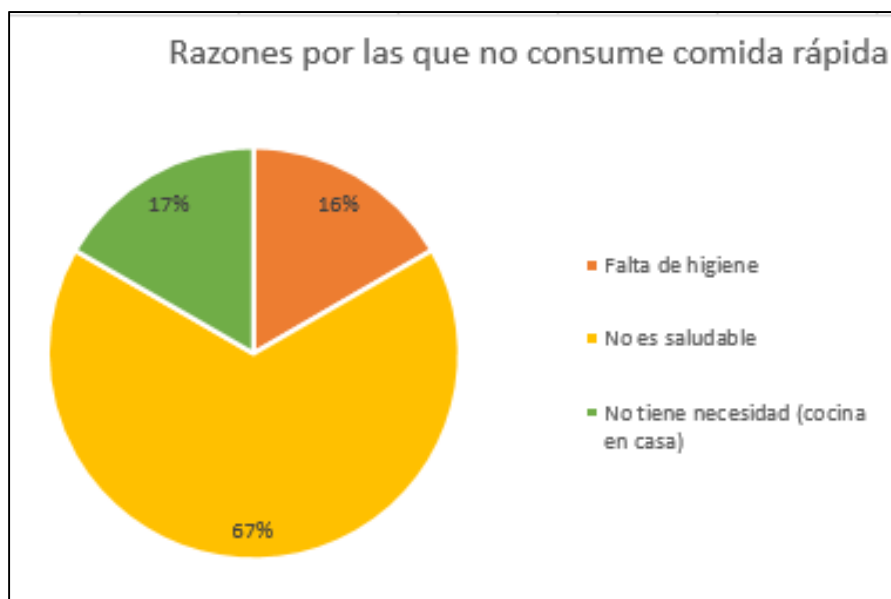
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 34: Principales causas de consumo de comida rápida de la población encuestada.**



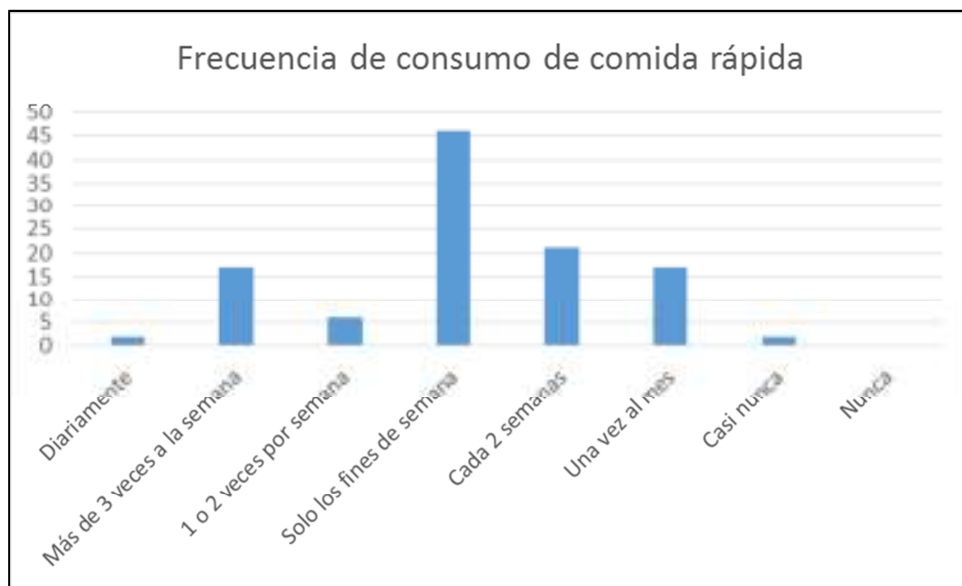
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 35: Principales causas de no consumo de comida rápida de la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 36: Frecuencia de consumo de comida rápida en la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

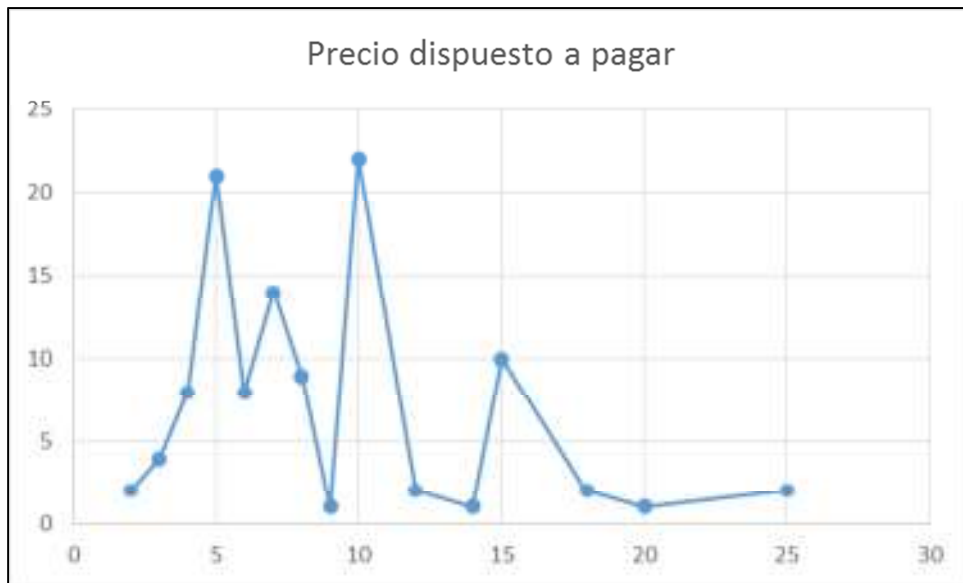


**Anexo No. 37: Preferencia de consumo de platillos de la población encuestada.**



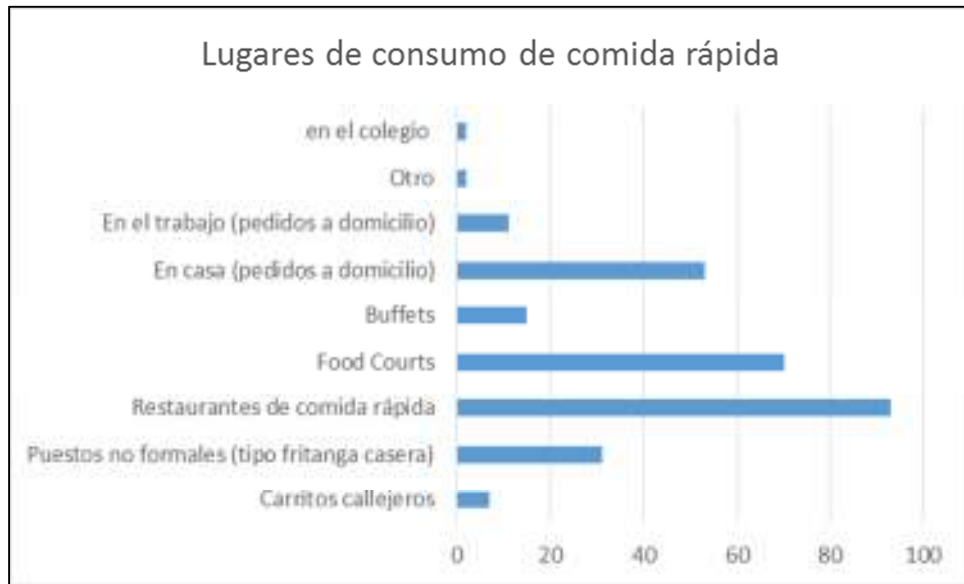
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 38: Curva de disposición a pagar de las población encuestada.**



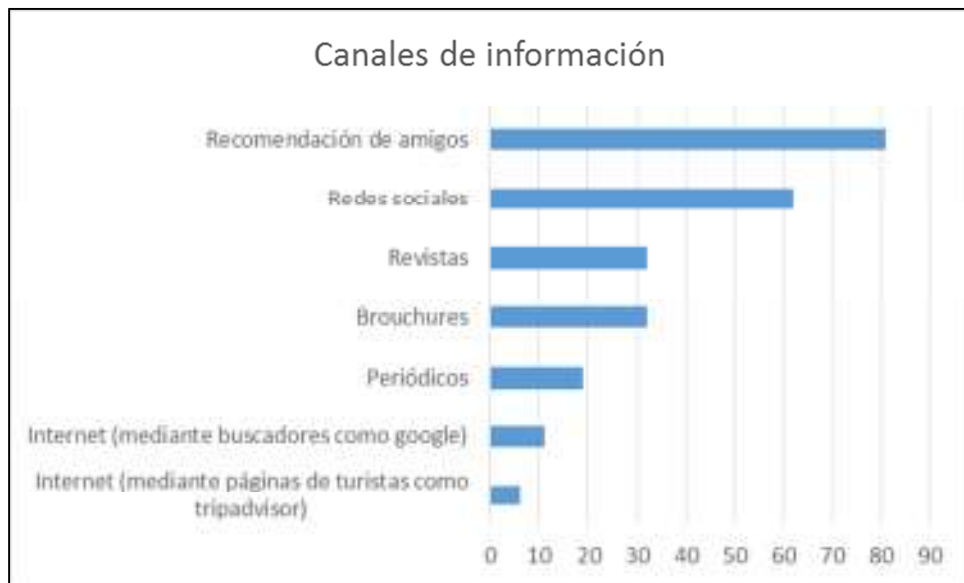
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 39: Lugares de preferencia de consumo de comida rápida de la población encuestada**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 40: Canales de información mayormente utilizados por la población encuestada.**



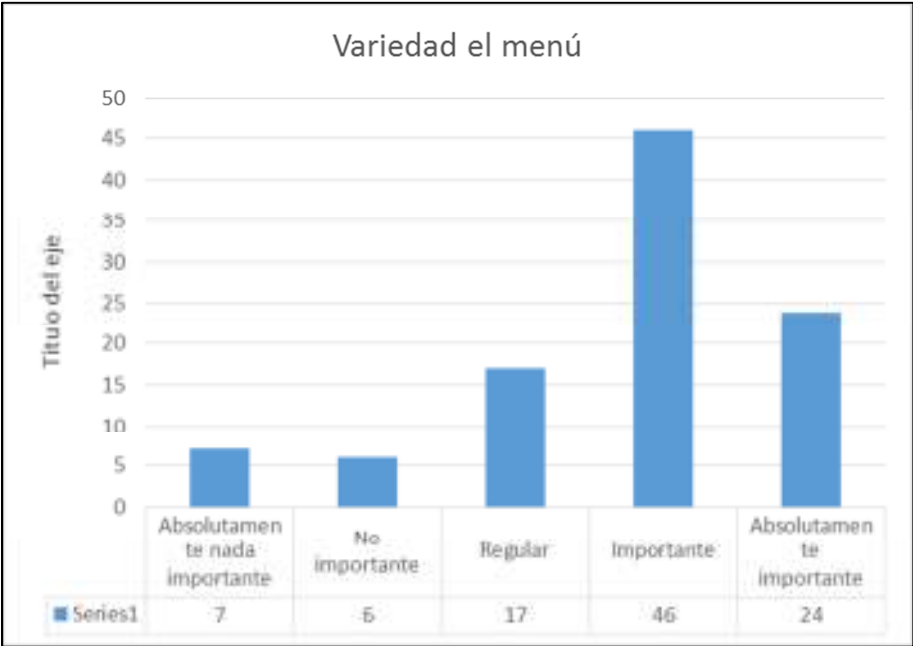
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 41: Zonas de mayor consumo en Managua, según la población encuestada.**



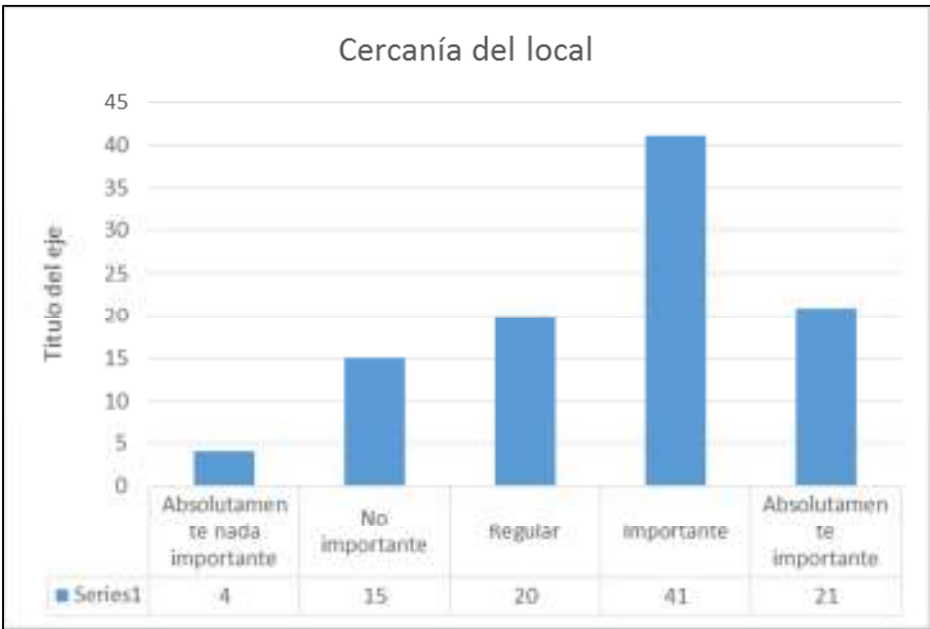
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 42: Importancia del atributo “variedad del menú” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



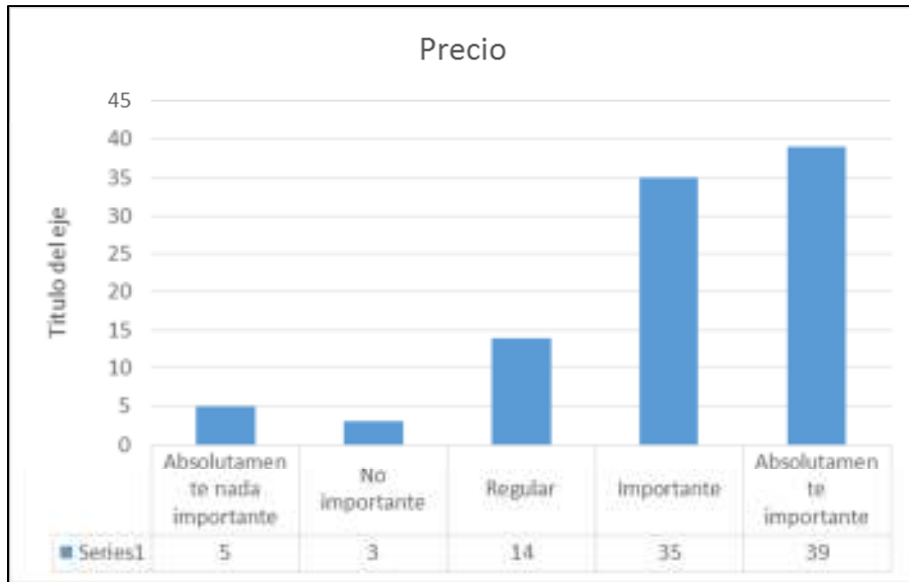
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 43: Importancia del atributo “cercanía del local” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



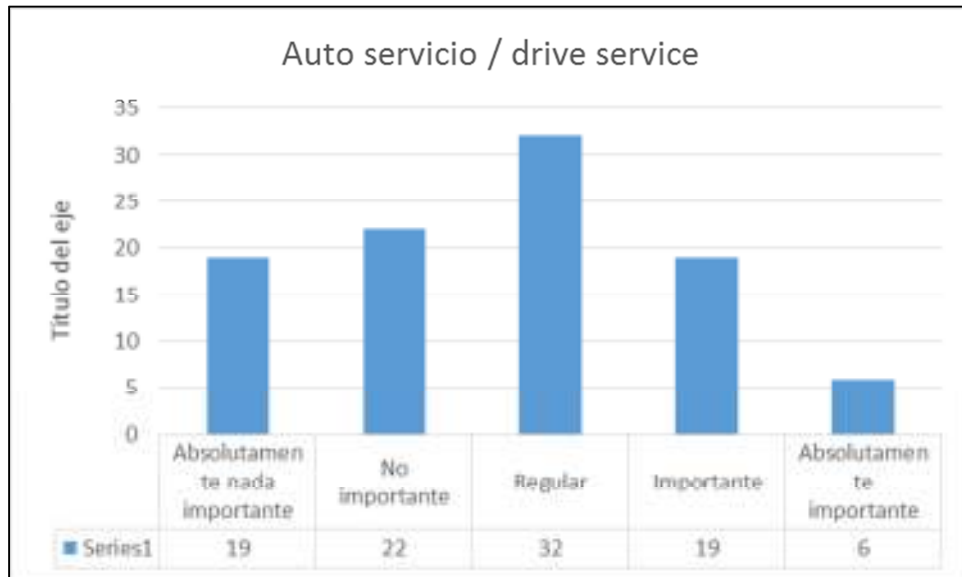
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 44: Importancia del atributo “precio” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 45: Importancia del atributo “auto servicio/ drive through service” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



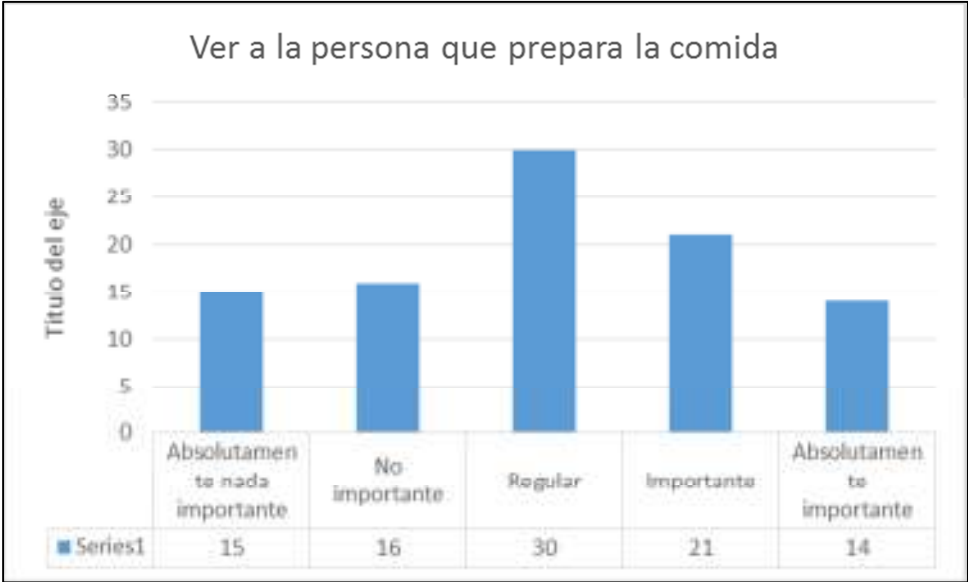
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 46: Importancia del atributo “saber peso calórico” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 47: Importancia del atributo “ver a la persona que prepara la comida” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 48: Importancia del atributo “tamaño de la comida” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 49: Importancia del atributo “fácil de comer, práctico” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 50: Importancia del atributo “calidad y sabor” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

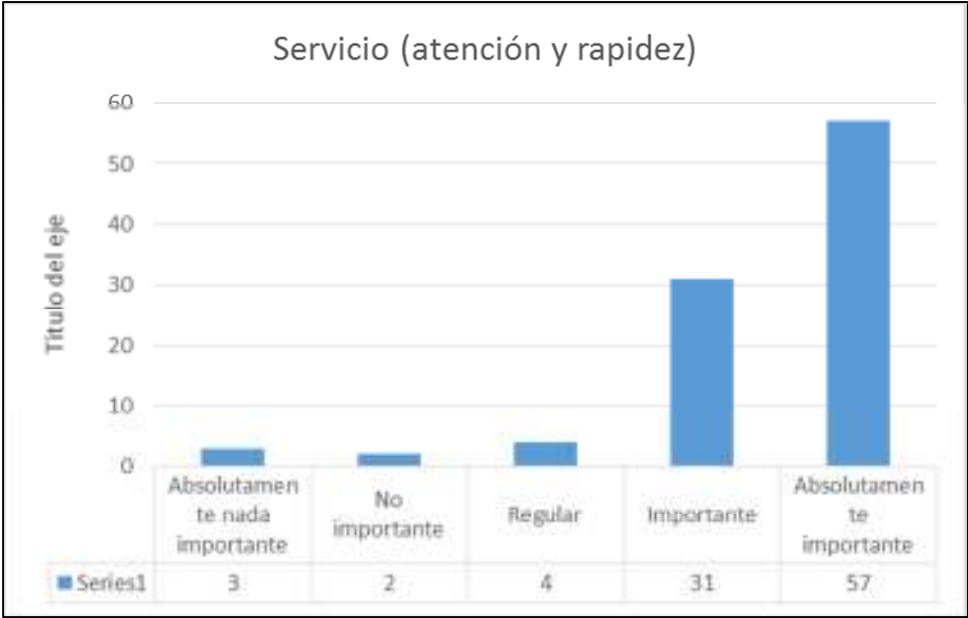
**Anexo No. 51: Importancia del atributo “hecho en el momento (no precalentado)” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

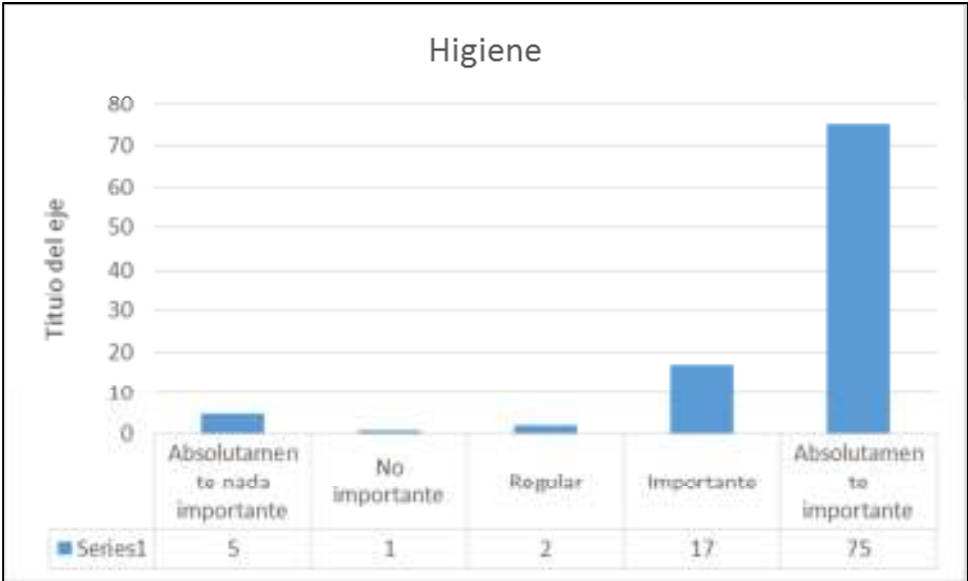


**Anexo No. 52: Importancia del atributo “servicio (atención y rapidez)” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



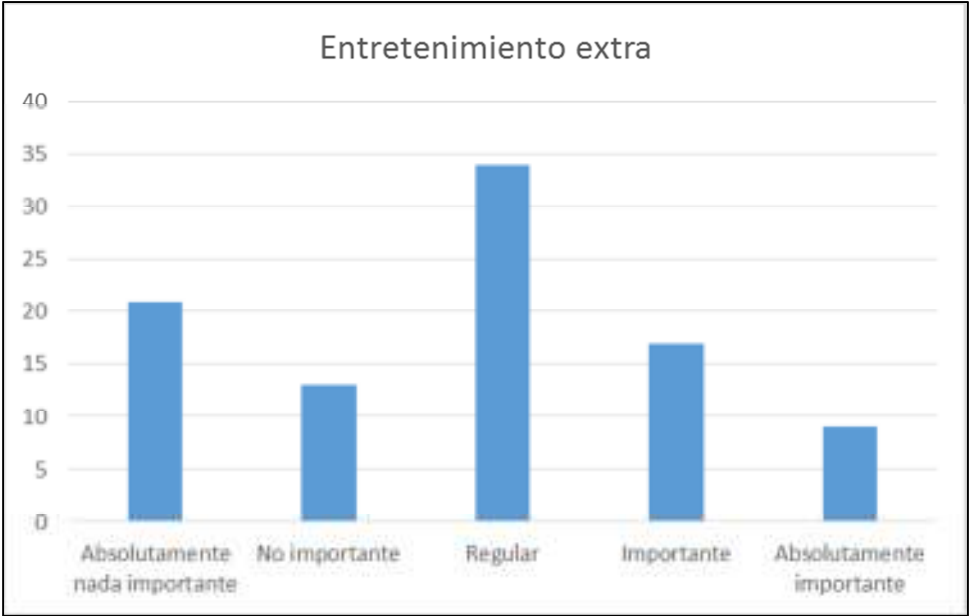
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 53: Importancia del atributo “Higiene” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 55: Importancia del atributo “entretenimiento extra” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 56: Importancia del atributo “oferta de postres” en la selección de restaurante para la población encuestada.**



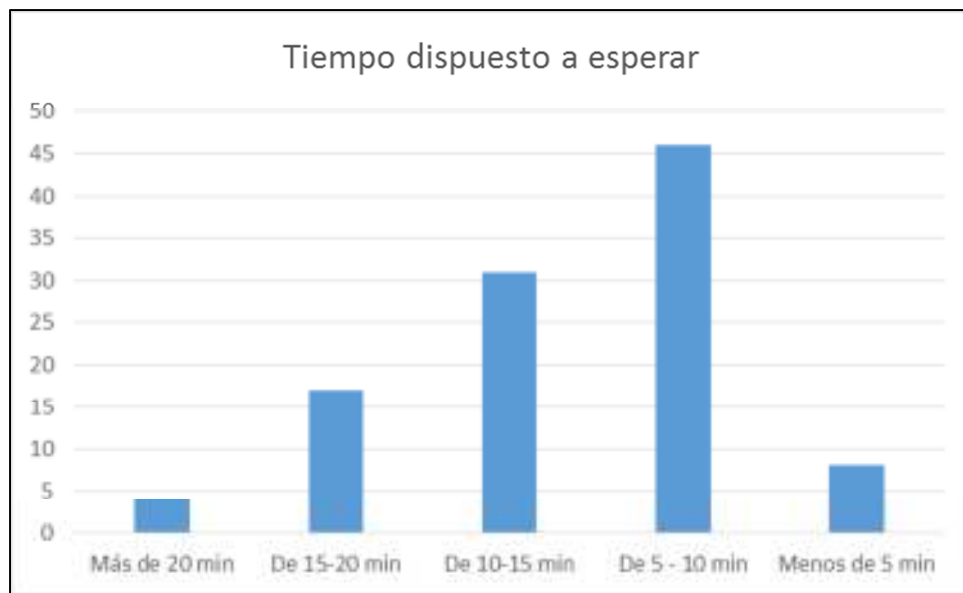
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 57: Porcentaje de preferencia de la población encuestada en cuanto a la oferta actual de comida rápida en Nicaragua.**



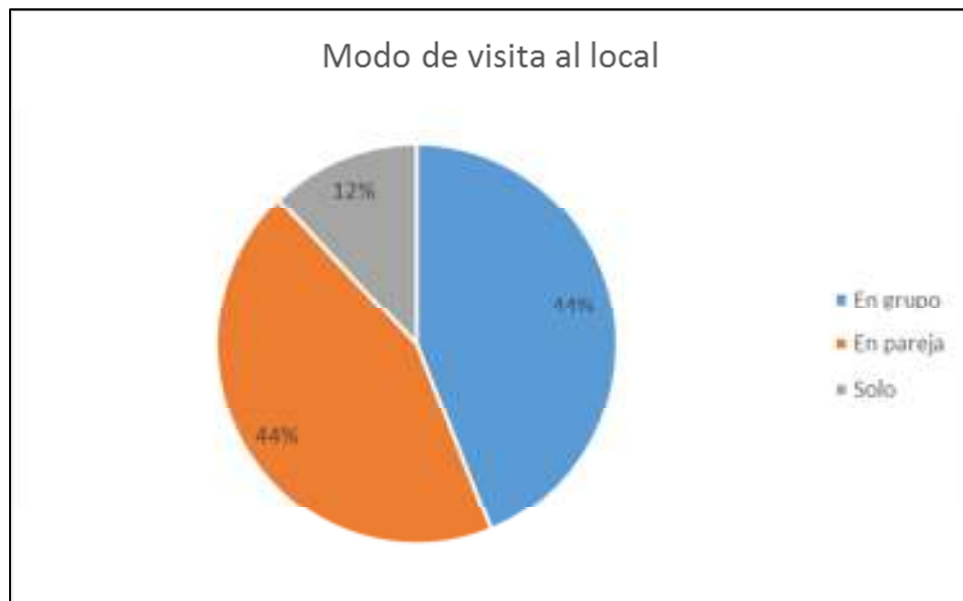
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 58: Tiempo de espera promedio aceptable según población encuestada.**



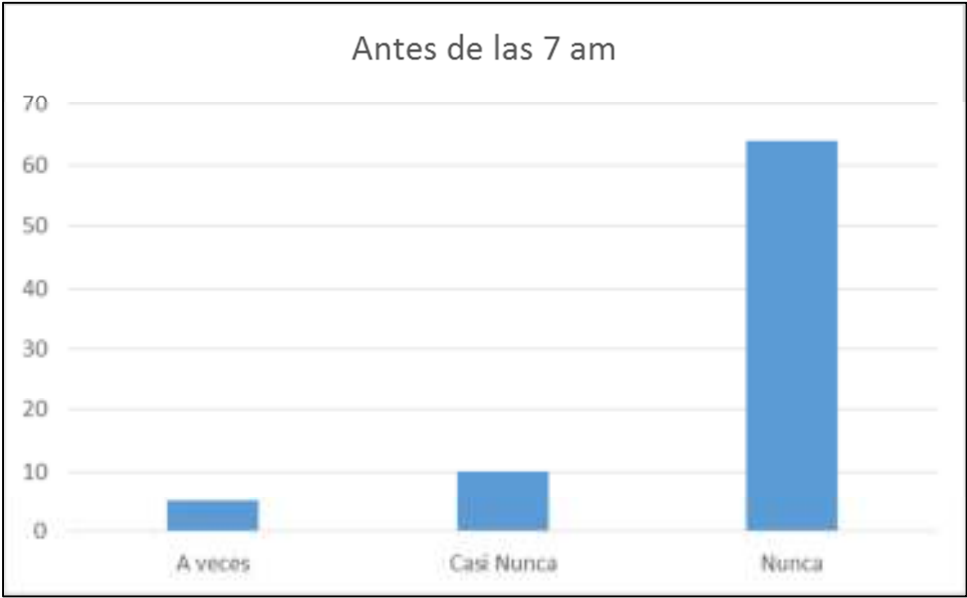
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 59: Modo de visita a restaurantes de la población encuestada.**



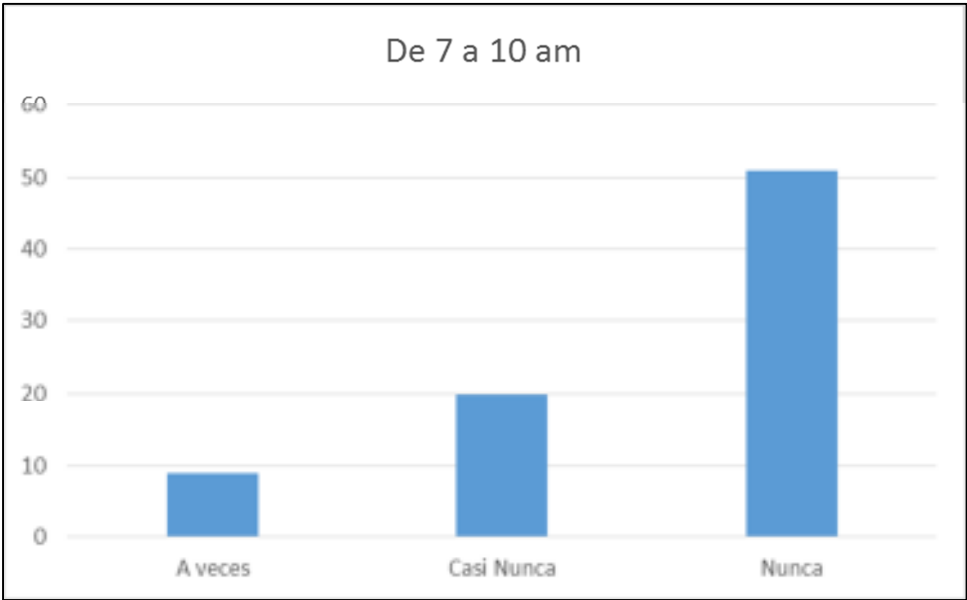
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 60: Frecuencia de consumo de comida rápida “antes de las 7 am” de la población encuestada.**



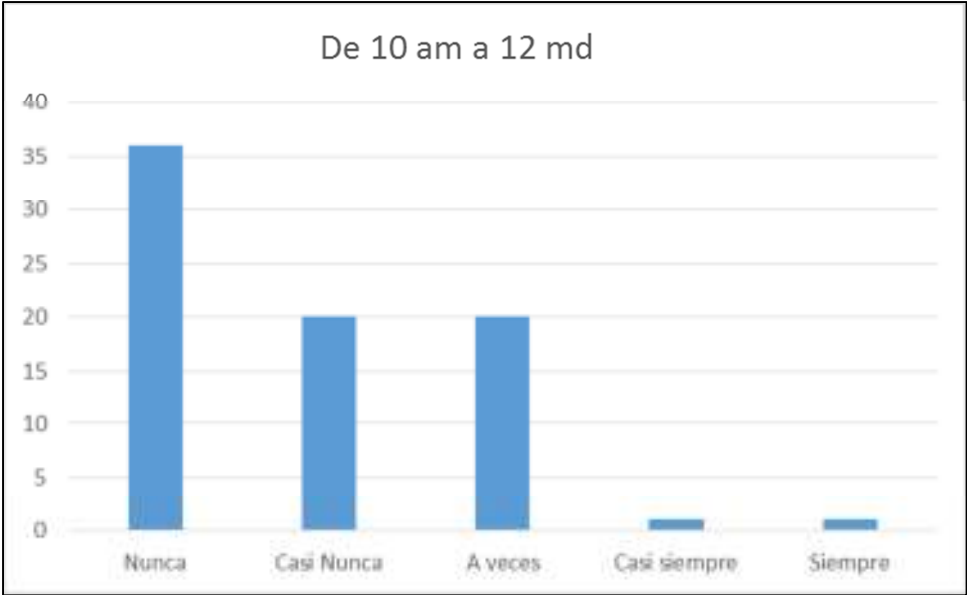
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 61: Frecuencia de consumo de comida rápida “de 7 a 10 am” de la población encuestada.**



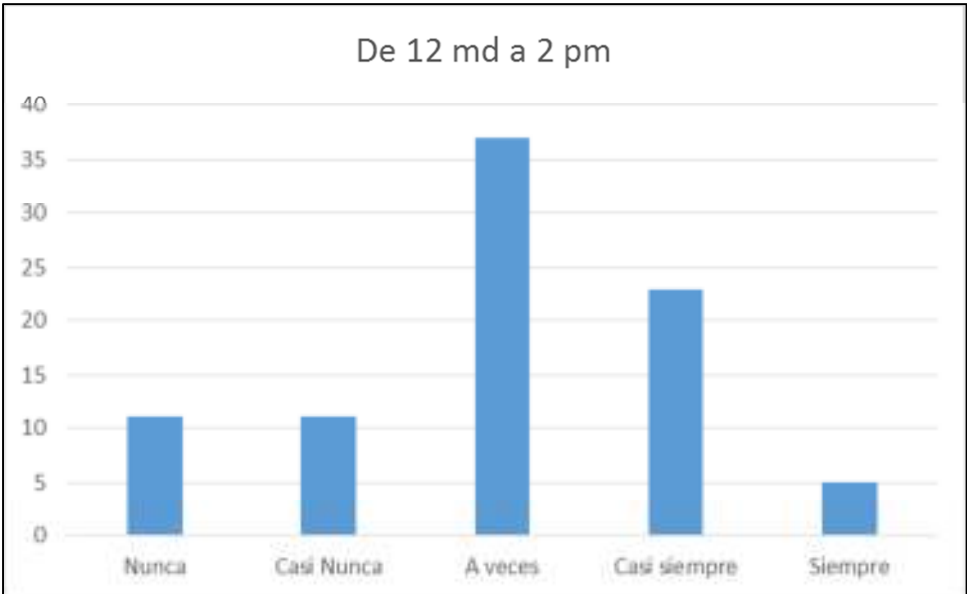
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 62: Frecuencia de consumo de comida rápida “de 10 am a 12 md” de la población encuestada.**



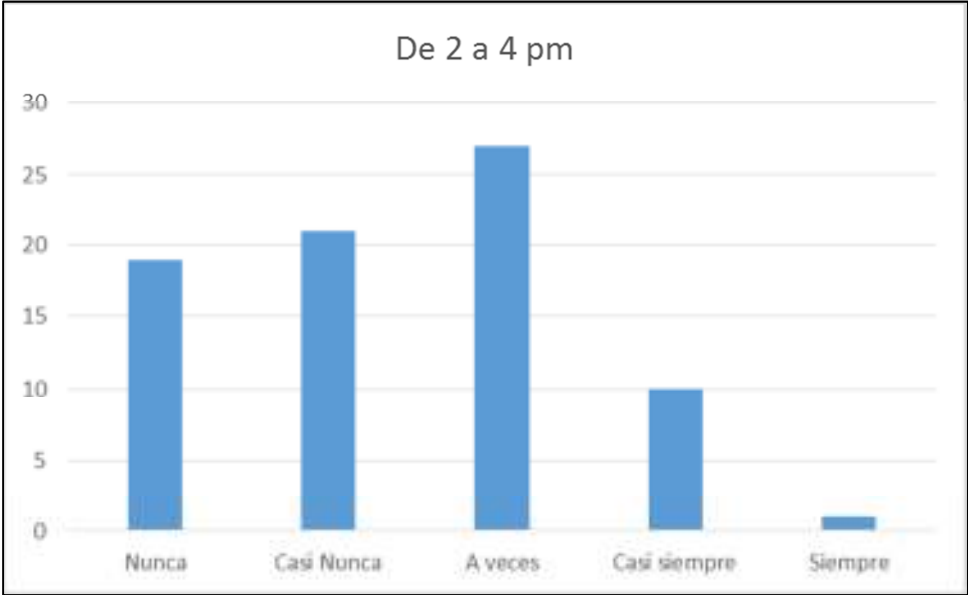
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 63: Frecuencia de consumo de comida rápida “de 12 md a 2 pm” de la población encuestada.**



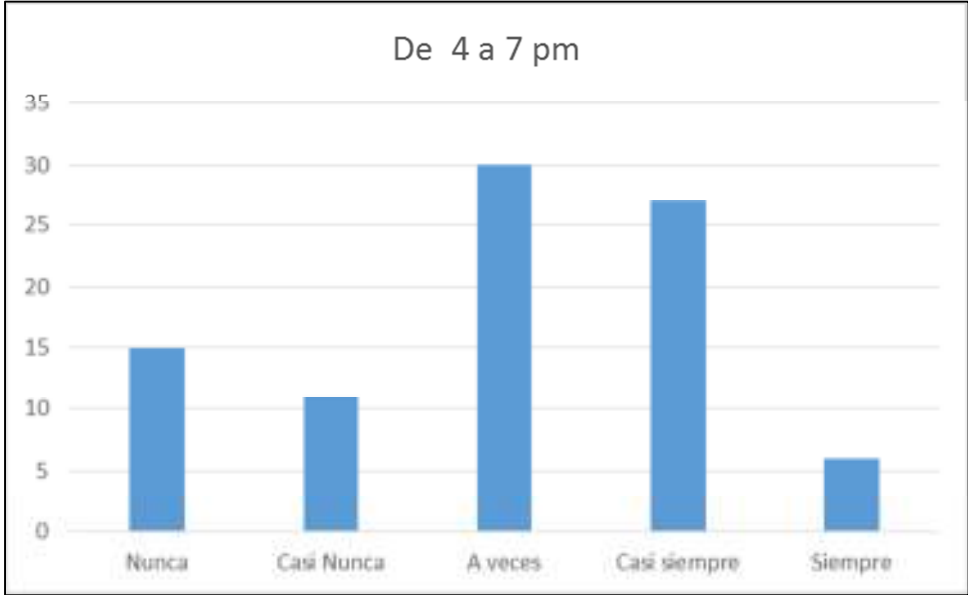
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 64: Frecuencia de consumo de comida rápida “de 2 a 4 pm” de la población encuestada.**



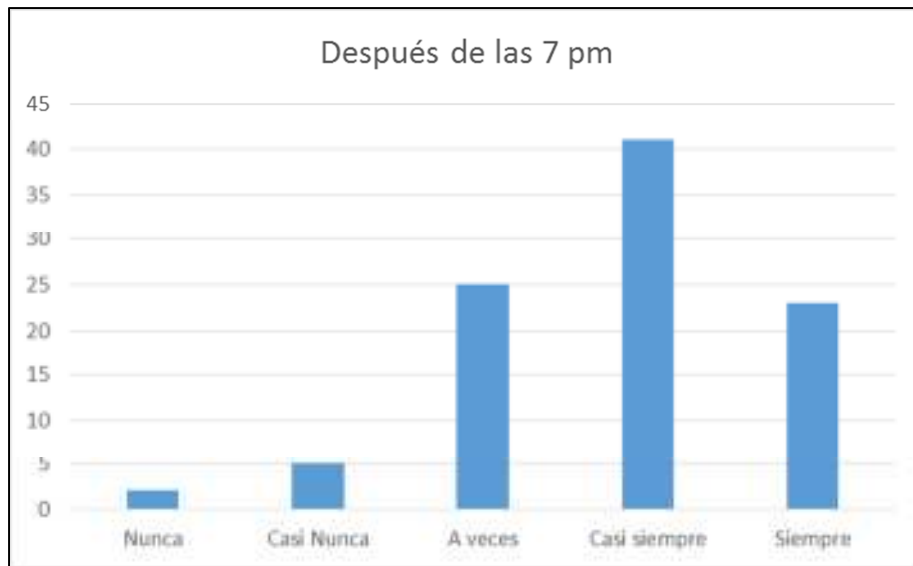
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 65: Frecuencia de consumo de comida rápida “de 4 a 7 pm” de la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 66: Frecuencia de consumo de comida rápida “después de las 7 pm” de la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

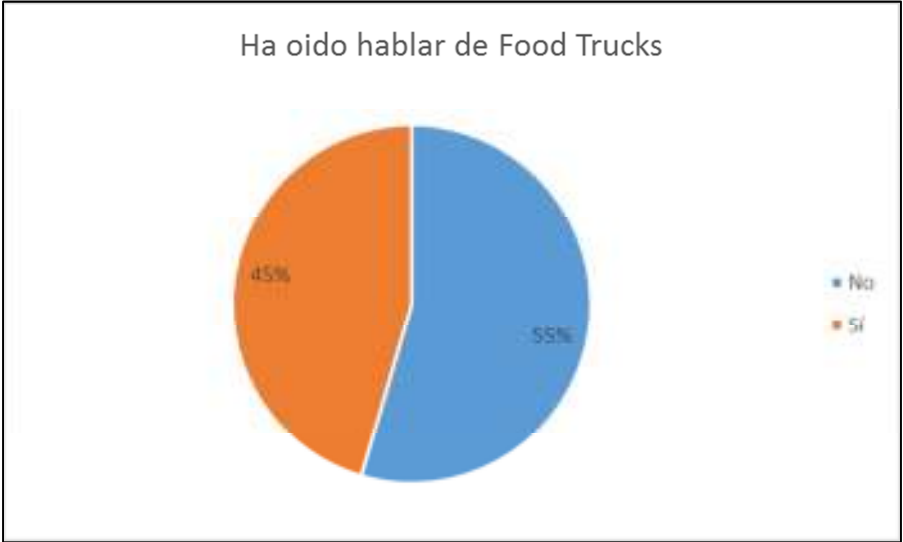
**Anexo No. 67: Frecuencia de consumo de comida rápida “después de las 7 pm” de la población encuestada.**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

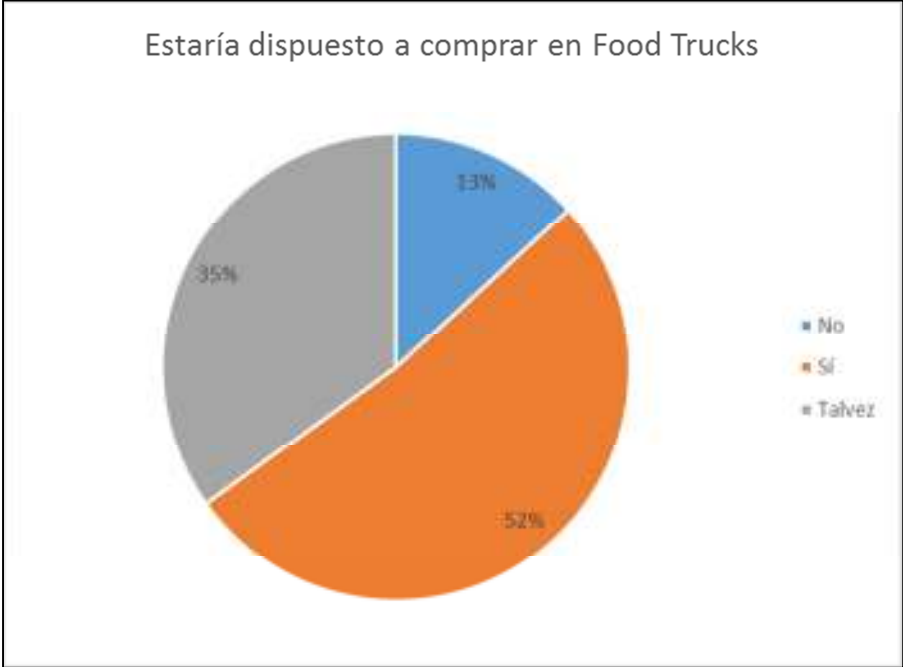


**Anexo No. 68: Cantidad porcentual de las personas encuestadas que han escuchado de Food Truck(s).**



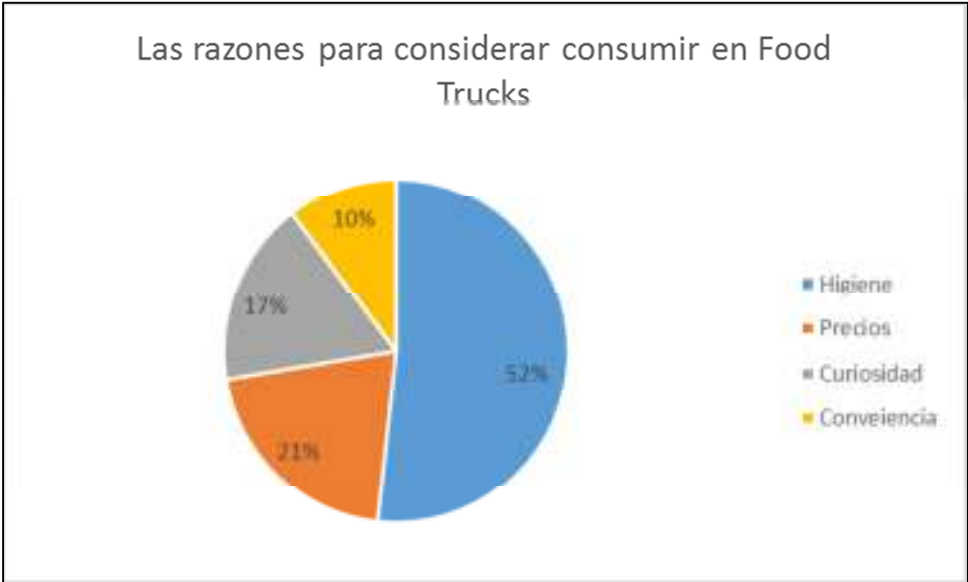
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 69: Cantidad porcentual de las personas encuestadas que estarían dispuestos a comprar en Food Truck(s).**



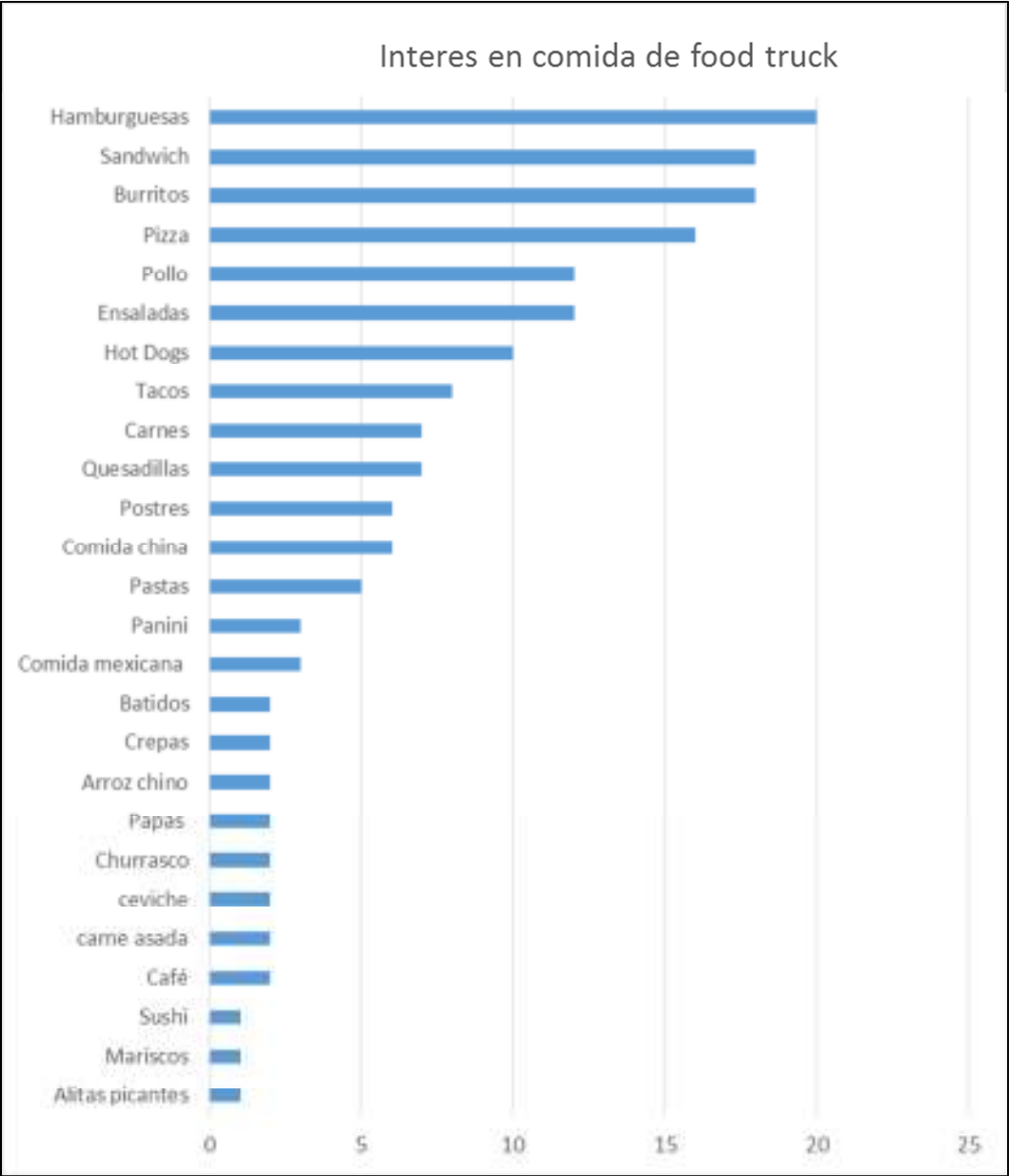
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 70: Principales razones por las que las personas encuestadas consumirían en Food Truck(s).**



Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

**Anexo No. 71: Principales intereses de platillos que las que las personas encuestadas consumirían en Food Truck(s).**



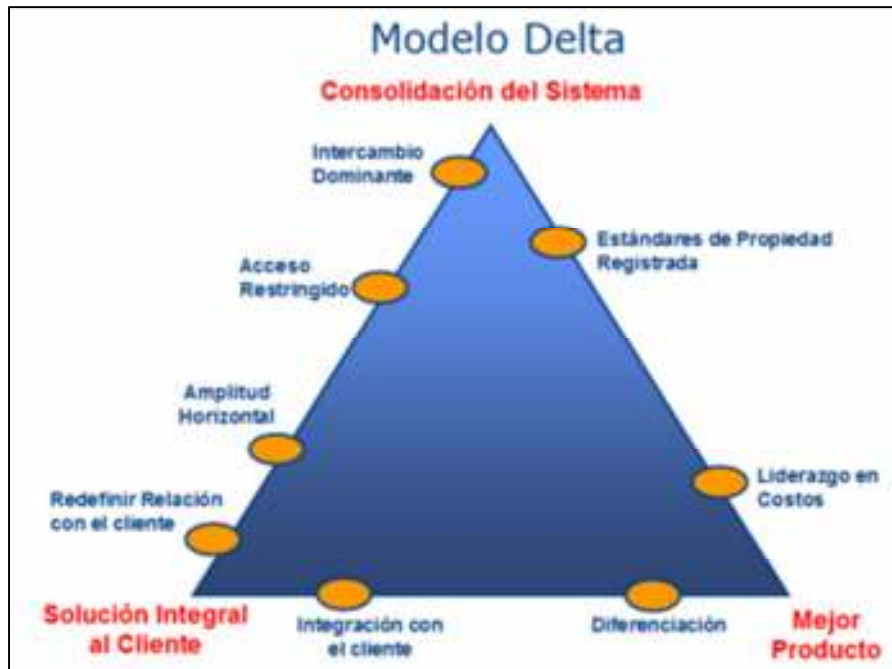
Fuente: Elaboración propia mediante encuesta

## Anexo No. 72: Análisis VRIO.

RECURSOS	V	R	I	O
Tangibles				
Camiones gourmet ambulantes	x			
Insumos de calidad (alimentos frescos)	x			
Apalancamiento financiero	x			
Sistemas integrados para el control de ubicación de Food Truck(s) (GPS control)	x			
Recursos Intangibles (capacidades)				
Marketing de guerrilla	x	x		x
Alianzas con empresas, universidades y alcaldías para permisos de rodamiento.	x	x		x
La marca (reputación)	x	x	x	x
Innovación y estandarización que permita mayor flexibilidad en la cadena productiva y reducción de los costos de fabricación.	x	x	x	x
Constante desarrollo de nuevos productos basado en un proceso riguroso de análisis de tendencia que garantiza el éxito.	x	x	x	x
Alineación de la cultura a través del Código de Conducta en los Negocios, para todas sus filiales.	x	x	x	x
Servicio de Atención al cliente de calidad, que brinde un experiencia satisfactoria que permita el cliente fidelice con el negocio y recomiende a amigos o familiares.	x	x	x	x

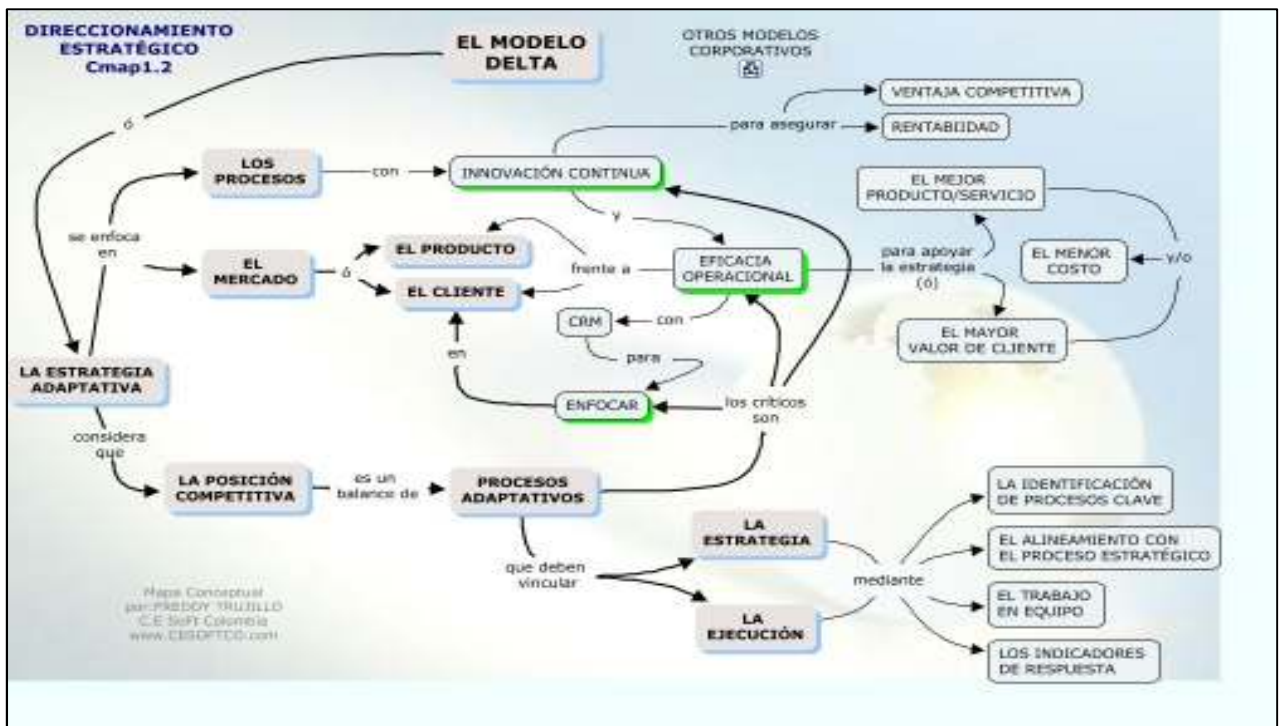
Fuente: Elaboración propia

### Anexo No. 73: Ejemplo genérico del Modelo Delta



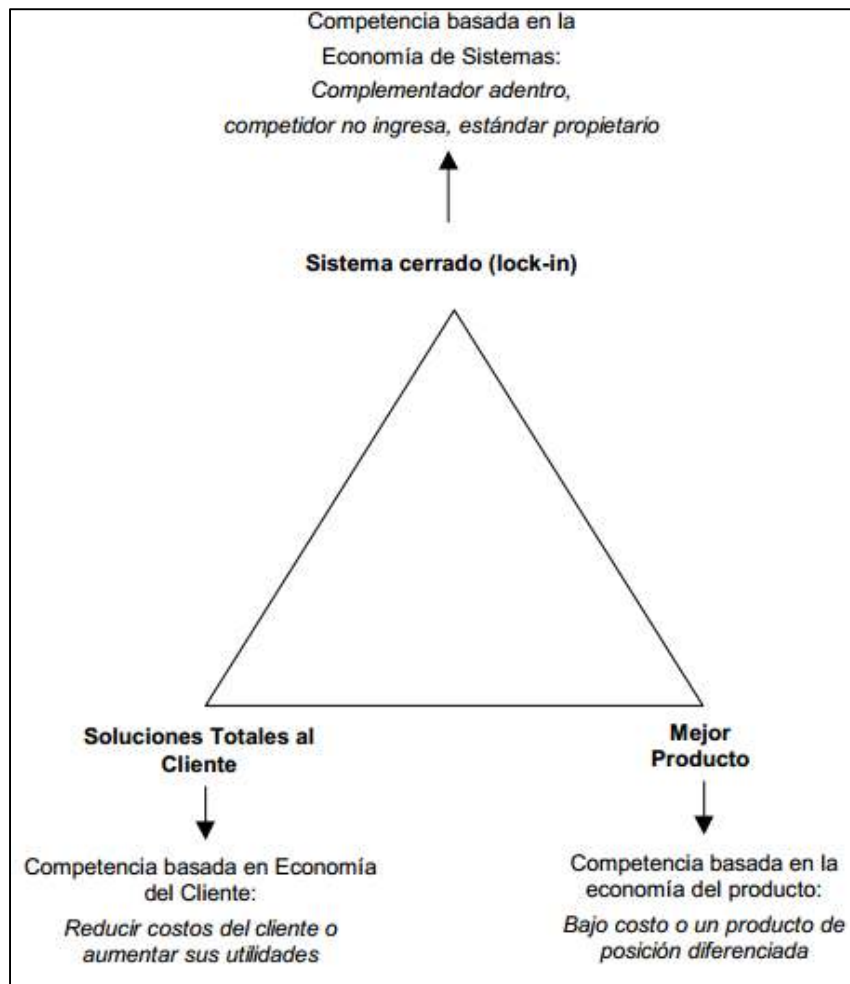
Fuente: <http://yesidrondon.blogspot.com/2010/04/normal-0-21-false-false-false-es-x-none.html>

### Anexo No. 74: Ejemplo práctico del Modelo Delta



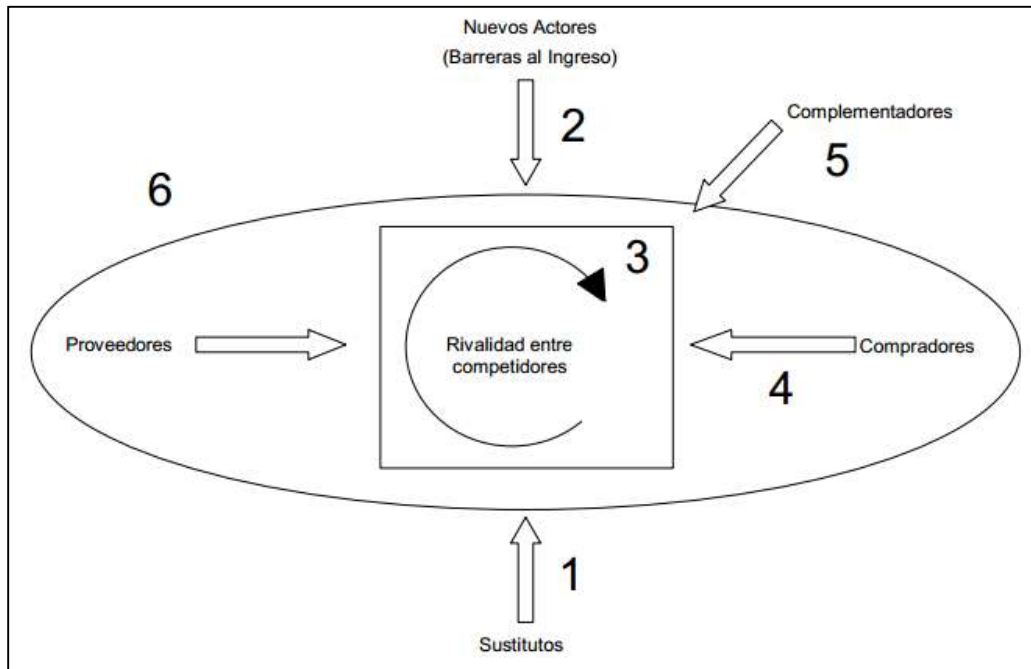
Fuente: <http://yesidrondon.blogspot.com/2010/04/normal-0-21-false-false-false-es-x-none.html>

## Anexo No. 75: Enfoques generales del Modelo Delta



Fuente: <http://facruz.files.wordpress.com/2008/06/modelo-delta.pdf>

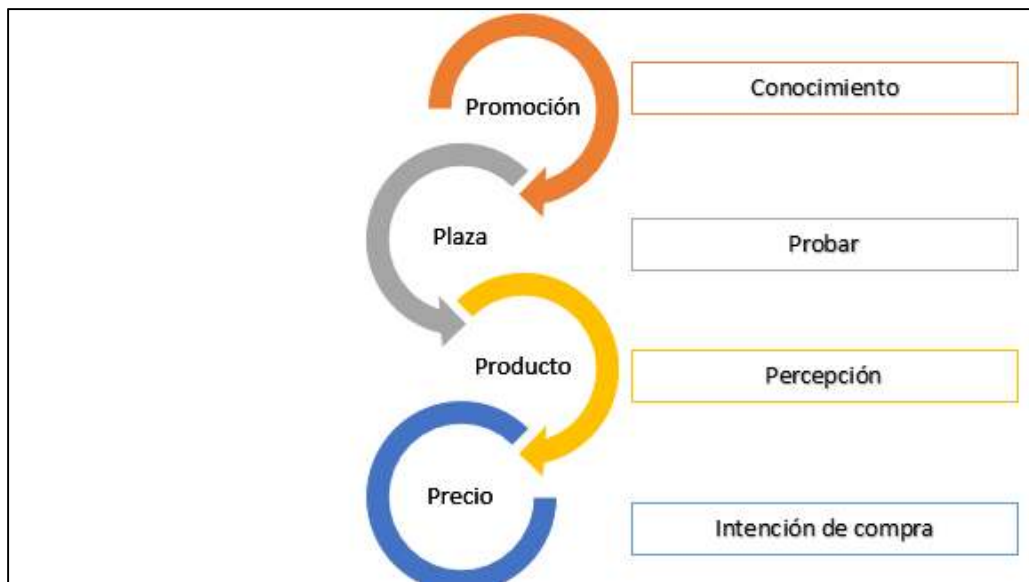
**Anexo No. 76: Reinterpretación de las 5 fuerzas de Porter mediante el modelo Delta.**



- 1.- Crear una poderosa Fuerza 10X para cambiar las reglas del juego. Rechazar imitaciones de la competencia, una mentalidad centrada en el producto y una mentalidad acomodaticia.
- 2.- Generar barreras significativas alrededor del cliente mediante una propuesta de valor al cliente basada en una profunda segmentación de clientes y un entendimiento del cliente y del consumidor.
- 3.- No utilizar a la competencia como un "benchmark" central que guía sus acciones estratégicas. Las industrias clave en las cuales debemos concentrarnos son las de los clientes, proveedores y complementadores. La estrategia no es la guerra con la competencia sino el amor con los clientes, proveedores, consumidores y complementadores.
- 4.- Desarrollar y alimentar la cadena integrada de valor con los proveedores y clientes clave. Utilice todo el poder de B2B y B2 para lograr este objetivo. Esto es esencial para el lock-in del cliente.
- 5.- Agregue un actor nuevo: Los complementadores. Busque el apoyo y la inversión de los complementadores. Conviértalos en socios clave en la búsqueda de Soluciones Totales al Cliente. Amplie la propuesta única de valor e incluya tanto a los complementadores como a los proveedores. Esta es la clave para obtener el lock-in de los complementadores, el lock-out de los competidores y al final, el lock-in del sistema.
- 6.- Si los clientes, proveedores y complementadores son numerosos y se encuentran fragmentados, también es posible ofrecerles prácticas gerenciales de vanguardia y una gran riqueza de información e inteligencia que de otra forma sería casi imposible obtener. De esta forma, el lock-in se vería admirablemente mejorado.

Fuente: <http://flacruz.files.wordpress.com/2008/06/modelo-delta.pdf>

## Anexo No. 77: Elementos del Marketing Mix



Fuente: Elaboración propia

## Anexo No. 78: Fotos de algunos edificios del Distrito I de Managua.



Fuente: [http://www.managua.gob.ni/modulos/documentos/otros/Caract\\_Gral\\_DI\\_DII\\_Mgua.pdf](http://www.managua.gob.ni/modulos/documentos/otros/Caract_Gral_DI_DII_Mgua.pdf)

## Anexo No. 79: Fotos de algunos edificios del Distrito III de Managua.



Fuente: [http://www.managua.gob.ni/modulos/documentos/otros/Caract\\_Gral\\_DIII\\_Mgua.pdf](http://www.managua.gob.ni/modulos/documentos/otros/Caract_Gral_DIII_Mgua.pdf)



**Anexo No. 80: Fotos de algunos edificios del Distrito IV de Managua.**



Fuente: [http://www.managua.gob.ni/modulos/documentos/otros/Caract\\_Gral\\_DIV\\_DV\\_Mgua.pdf](http://www.managua.gob.ni/modulos/documentos/otros/Caract_Gral_DIV_DV_Mgua.pdf)

**Anexo No. 81: Fotos de algunos edificios del Distrito V de Managua.**



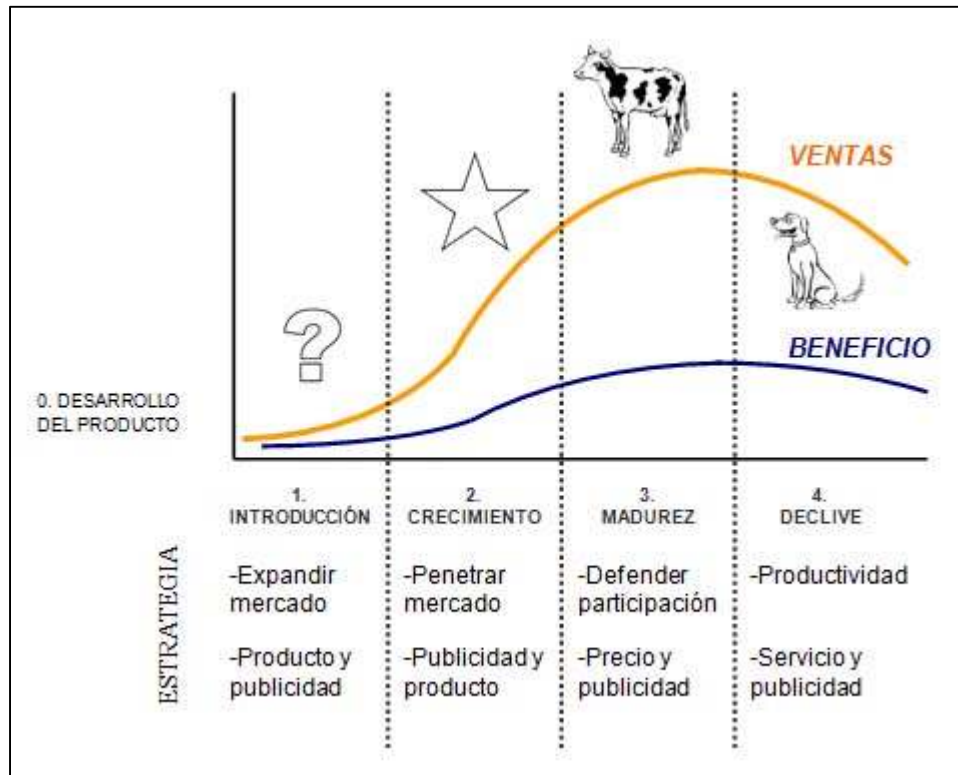
Fuente: [http://www.managua.gob.ni/modulos/documentos/otros/Caract\\_Gral\\_DIV\\_DV\\_Mgua.pdf](http://www.managua.gob.ni/modulos/documentos/otros/Caract_Gral_DIV_DV_Mgua.pdf)

**Anexo No. 82: Matriz BCG**



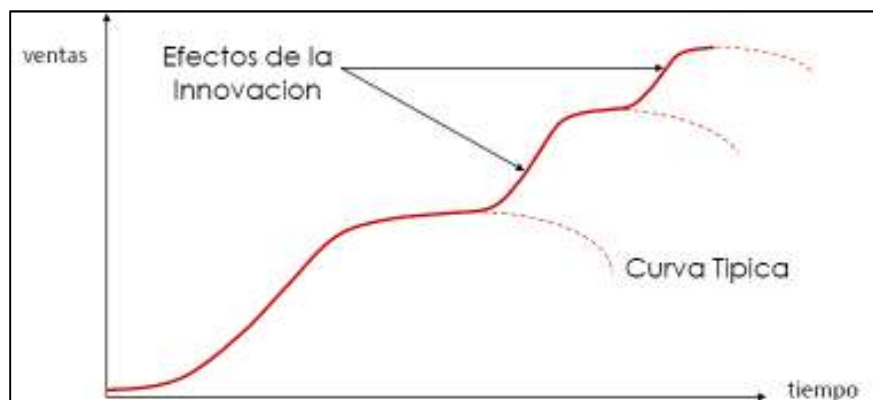
Fuente: PPT de Marcel Goic – Gestión Comercial I – MBA Uchile 2013

**Anexo No. 83: Productos de la Matriz BCG en la curva de ciclo de vida de la empresa.**



Fuente: [http://4.bp.blogspot.com/-NF5PspdNVW8/TfmtLBmcxk/AAAAAAAAARM/vU\\_A6t3I6SI/s1600/ciclo\\_vida\\_productos.jpg](http://4.bp.blogspot.com/-NF5PspdNVW8/TfmtLBmcxk/AAAAAAAAARM/vU_A6t3I6SI/s1600/ciclo_vida_productos.jpg)

**Anexo No. 84: Efecto de la innovación en curva de ciclo de vida de productos.**



Fuente: PPT de Marcel Goic – Gestión Comercial I – MBA Uchile 2013

**Anexo No. 85: Botella para salsas.**



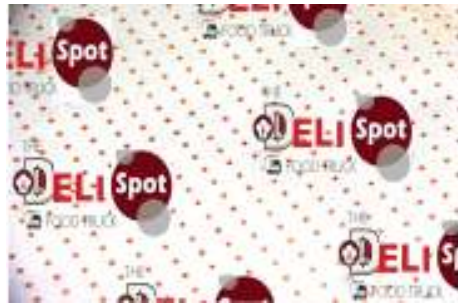
**Anexo No. 86: Ejemplos del producto final.**



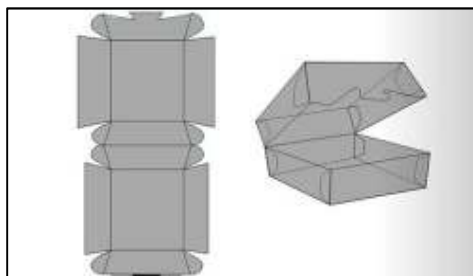
**Anexo No. 87: Ejemplos de empaque.**



**Anexo No. 88: Papel seda con logo para empaque.**



**Anexo No. 89: Empaque para llevar.**



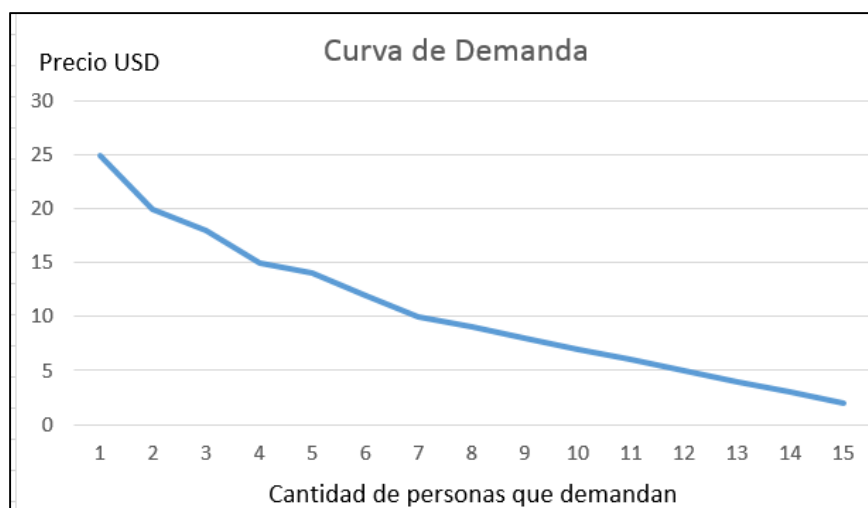
**Anexo No. 90: Producto del Food Truck chileno "Grosso".**



**Anexo No. 91: Producto del Food Truck New yorkino "BBQ Pulled Pork".**



### Anexo No. 92: Curva de demanda



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas.

### Anexo No. 93: Atenciones diarias por sucursal, restaurante Tip Top.

Tip Top	
Ventas netas US\$ anuales	15.540.487,4
venta tiket promedio usd	8
clientes anuales	1.942.560,93
clientes mensuales	161.880
clientes diarios	5.396
sucursales 25	25
atenciones diarias por sucursal	215

Fuente: Elaboración propia con datos de la web oficial de Tip Top.

### Anexo No. 94: Atenciones diarias por sucursal, restaurante Subway.

Subway	
Ventas netas US\$ anuales	11.525.430
venta tiket promedio usd	7
clientes anuales	1.646.490
clientes mensuales	137.207,5
clientes diarios	4.573
sucursales 19	19
atenciones diarias por sucursal	240

Fuente: Elaboración propia con datos de la web oficial de Subway.

**Anexo No. 95: Atenciones diarias por sucursal, restaurante Subway.**

<b>Mc donalds</b>	
Ventas netas US\$ anuales	13.064.515
venta tiket promedio usd	6
clientes anuales	2.177.419
clientes mensuales	181.451
clientes diarios	6.048
sucursales 15	15
atenciones diarias por sucursal	403

Fuente: Elaboración propia con datos de la web oficial de Subway.

**Anexo No. 96: Ventas proyectadas mensuales por camión.**

			US\$ costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>ventas por camión</b>	4	precio unidad US\$		1.88	1.92	1.96	2.00	2.04	2.08	2.12

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cantidad de ventas	3.244	4.055	5.068	6.336	7.920	7.920	7.920	7.920	7.920	7.920	7.920	7.920
US\$ ventas	12.976	16.220	20.275	25.344	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680
US\$ costos	6.114	7.643	9.554	11.943	14.929	14.929	14.929	14.929	14.929	14.929	14.929	14.929

Fuente: Elaboración propia.

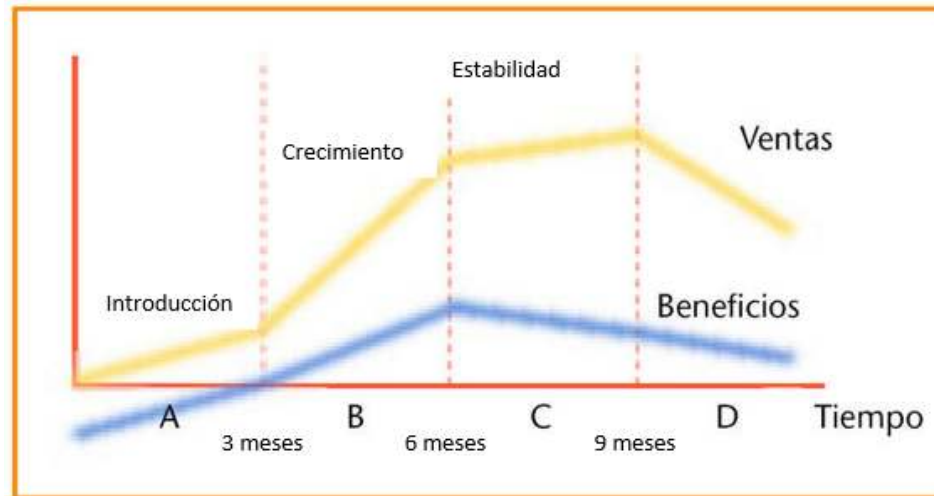
**Anexo No. 97: Ventas proyectadas mensuales de todo el negocio (4 Sucursales).**

**ventas totales**

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cantidad de ventas	12.976	16.220	20.275	25.344	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680
US\$ ventas	51.904	64.880	81.100	101.376	126.720	126.720	126.720	126.720	126.720	126.720	126.720	126.720
US\$ costos	24.459	30.574	38.218	47.773	59.716	59.716	59.716	59.716	59.716	59.716	59.716	59.716

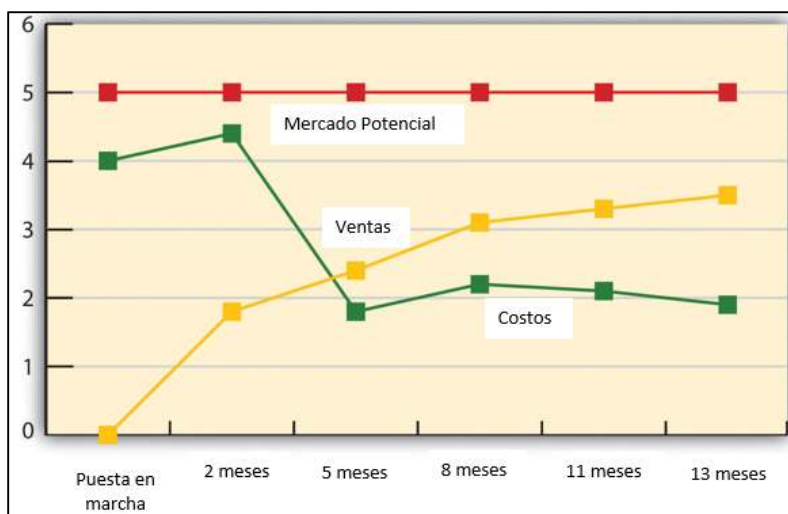
Fuente: Elaboración propia.

**Anexo No. 98: Momento de estabilidad de las ventas.**



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo No. 99: Momento de equilibrio ingresos-egresos



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo No. 100: Desglose del presupuesto de Marketing

Etapa/ Actividad	Costo en USD unitario	Costo en USD Total
<b>Antes de puesta en marcha (2 meses antes)</b>		
Mantas	4 x 20USD	80 USD
Diseño Web	500 USD	500 USD
Flyers (paquetes de 1000)	4 paquetes x 25 USD	100
Rótulos para menú (pantallas)	4 x 50 USD	100
Pintura de camiones (vinilo)	4 x 500 USD	2000 USD
Photo frames (Face in Hole frames)	4 x 30 USD	120 USD
<b>Introducción (primer mes puesta en marcha)</b>		
Souvenirs promocionales (camisetas, broches, tazas, gorras)	4 x 250	1000 USD
<b>Crecimiento (mes 2-3)</b>		
Programa de fidelización (tarjetas de cliente frecuente-1 sándwich gratis por cada 12 compras) vencimiento 1 mes	4 x 100	400 USD
<b>Estabilidad mes (3-8)</b>		
Patrocinio eventos (carreras verdes)	400 USD	400 USD
Desarrollo nuevos productos (focus group, prueba de sabores, degustaciones)	500 USD	500 USD
<b>Declinación (mes 8 -10)</b>		
Lanzamiento nuevos productos (Banners, mantas, flyers)	300 USD	300 USD
<b>Total anual inicial</b>		<b>5.500 USD</b>
<b>Total anual mantenimiento (- Vinilo de camiones – rótulos – diseño web)</b>		<b>2.900 USD</b>

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo No. 101: Cocina




Cooking Performance Group  
CPG-HP-6-36C-SU Step Up 6  
Burner Countertop Hot Plate -  
ITEM #: 351CPGHP636SNAT/LP

**\$899.00**/Each

Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

## Anexo No. 102: Parrilla de Panini



Avantco P88SG Double Grooved  
Top and Smooth Bottom  
Commercial Panini Sandwich Grill  
ITEM #: 177P88SG 120

**\$359.99**/Each

Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

### Anexo No. 103: Horno



Star 210HX Miniveyor Conveyor Oven

ITEM #: 793210HX

---

To see our price

Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

### Anexo No. 104: Parrilla



Vollrath 40715 Cayenne 14"  
Electric Countertop Grill 120V  
(Anvil FTA7016)

ITEM #: 120FTA7016 110

---

**\$387.99**/Each

Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

## Anexo No. 105: Lavamanos



Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

## Anexo No. 106: Refrigerador



Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

**Anexo No. 107: Tabla de preparación**



[John Boos ST6-3030SSK 30 x 30 All Stainless Work Table 16 Gauge w/ Undershelf](#)

Item #: 138088

**\$302.63**

Fuente: [www.acitydiscount.com](http://www.acitydiscount.com)

**Anexo No. 108: Mesa de panes**



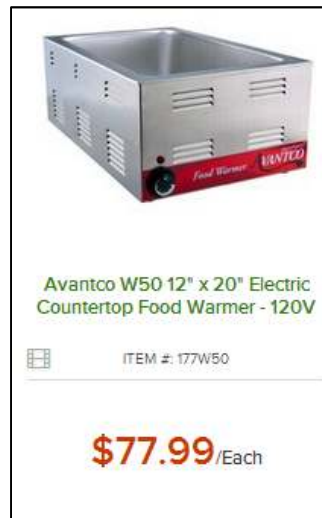
[Used 24in Stainless Work Table / Equipment Stand - 3 Shelf](#)

Item #: 160072

**\$195.00**

Fuente: [www.acitydiscount.com](http://www.acitydiscount.com)

## Anexo No. 109: Mantenedor eléctrico



Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

## Anexo No. 110: Balanza digital para pesar alimentos



US\$ 64.69

Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

## Anexo No. 111: Mesas de preparación



**US\$ 378.43**

Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

## Anexo No. 112: Tabla de dos compartimientos



Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

### Anexo No. 113: Estantes de pared



Metro 1224CSNW White  
Cantilever Shelf - 12" x 24"

ITEM #: 4611224CSNW

---

**\$32.99**/Each

Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

### Anexo No. 114: Estantes de piso



Advance Tabco KR-42 Keg Rack -  
42"

ITEM #: 109KR42

---

**\$342.99**/Each

Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

## Anexo No. 115: Freezer



Avantco TUC48F 48" Double  
Solid Door Undercounter Freezer

ITEM #: 178TUC48F

---

**\$1,439.00**/Each

Fuente: [www.webrestaurantstore.com](http://www.webrestaurantstore.com)

## Anexo No. 116: Gorras



Chef Revival H067BK 100%  
Cotton Custom Embroidered  
Baseball / Chef Cap - Black

ITEM #: 167H067BK

---

**\$5.99**/Each

Fuente: [www.webrestaurantstore.com](http://www.webrestaurantstore.com) (Logo es elaboración propia)



## Anexo No. 117: Camisas



**Chef Revival CS006BK-XS Black Short Sleeve Cook Shirt - Poly-Cotton Blend Size 32-34 (XS)**  
ITEM #: 167CS006BK32

---

**\$11.99**/Each

Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com) (Logo es elaboración propia)

## Anexo No. 118: Pantalones



**Chef Revival P020BK Solid Black Baggy Chef Pants Size 5X**  
ITEM #: 167P020BK56

---

**\$25.49**/Each

Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

## Anexo No. 119: Delantales para atención al cliente



Chef Revival 605WAFH-RD Red  
Front of the House Waist Apron –  
12" x 24"

ITEM #: 1675JWAFHRD

---

**\$4.79**/Each

Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

## Anexo No. 120: Delantales para cocineros



Brown Vinyl Dishwashing Apron

ITEM #: 167610BR

---

*FROM*  
**\$6.31**/Each

Reg.	Lots of 12
\$7.69	\$6.31

Fuente: [www.webstaurantstore.com](http://www.webstaurantstore.com)

## Anexo No. 121: Escritorio gerencial



Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)

## Anexo No. 122: Silla de visita



Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)

### Anexo No. 123: Silla de escritorio



Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)

### Anexo No. 124: Silla de visita



Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)

## Anexo No. 125: Mesa de reuniones



★★★★★ 6 Reviews

Realspace® Magellan Performance Conference Table, Boat-Shaped, 30"H x 94 1/2"W x 47 1/4"D, Espresso

Item # 878814

**\$209<sup>99</sup>** / each

Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)

## Anexo No. 126: Comedor



★★★★☆ 1 Review

Work Smart 5-Piece Folding Table & Chair Set, Gray

Item # 758922

**\$157<sup>99</sup>** / each

Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)

## Anexo No. 127: Computador



A product image of a Dell Inspiron 3043 All-In-One desktop computer. The computer is black with a large screen displaying the Dell logo. A keyboard and mouse are included. A green 'NEW' banner is in the top left corner, and a yellow 'VIDEO' button is in the bottom right corner.

[Write a review](#)

Dell™ Inspiron 3043 All-In-One Desktop Computer With Intel® Celeron® N2830 Processor, i3043-1250BLK

Item # 705097

**\$399<sup>99</sup>** / each

Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)

## Anexo No. 128: Archivaderos



A product image of a black 'Manager's' 2-drawer letter file. The top drawer is open, showing yellow file folders. The file has two drawers and a top compartment.

★★★★☆ 18 Reviews

"Manager's" 2-Drawer Letter File, 30% Recycled, Black

**\$69<sup>99</sup>** / each

Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)

## Anexo No. 129: Impresoras



★★★★☆ 69 Reviews

HP Officejet 4630  
Wireless Color Inkjet e-All-  
In-One Printer

**\$99<sup>99</sup>** / each

Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)

## Anexo No. 130: Teléfonos



★★★★☆ 8 Reviews

RCA 25201RE1 2-Line  
Corded Speakerphone

**\$39<sup>99</sup>** / each

Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)

### Anexo No. 131: Proyector



★★★★☆ 1 Review

AAXA Technologies P2 Jr.  
Pocket-Size Pico Projector

Item # 961787  
**\$205<sup>95</sup>** / each

Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)

### Anexo No. 132: Televisor



Write a review

Philips 40PFL4707 40"  
1080p LED-LCD TV - 16:9 -  
HDTV 1080p

Item # 580357  
**\$506<sup>95</sup>** / each

Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)



### Anexo No. 133: Lockers



Safco® Storage Lockers,  
Double-Tier, Bank Of 3,  
Tan

**\$619<sup>99</sup>** / each

Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)

### Anexo No. 134: Pintura tipo pizarra acrílica



IdeaPaint™ CREATE  
WHITE Dry-Erase Paint,  
60" x 60"

**\$119<sup>99</sup>** / each

Fuente: [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com)

### Anexo No. 135: Aire acondicionado



**\$119.00**

LG Electronics 5,000 BTU  
Window Air Conditioner

Fuente: [www.homedepot.com](http://www.homedepot.com)

### Anexo No. 136: Microondas



**\$58.00**

Magic Chef 0.9 cu. ft.  
Countertop Microwave in  
Stainless Steel

Fuente: [www.homedepot.com](http://www.homedepot.com)

## Anexo No. 137: Microbus



Precio: US\$ 30.000

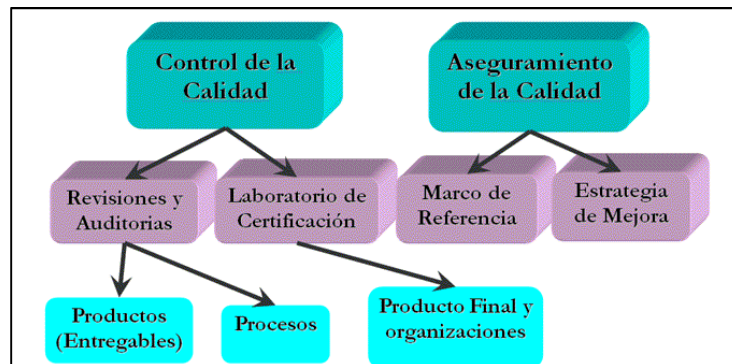
Fuente: [www.casapellas.com.ni](http://www.casapellas.com.ni)

## Anexo No. 138: Cadena de Valor



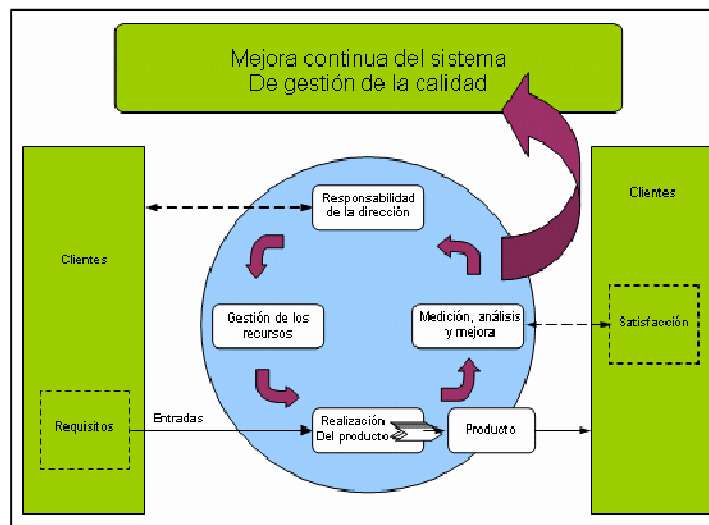
Fuente: Elaboración propia

**Anexo No. 139: Elementos del control de calidad**



Fuente: Elaboración propia

**Anexo No. 140: Mejora continua del sistema de gestión de calidad.**



Fuente: Elaboración propia

## Anexo No. 141: Estructura del sistema de gestión de la calidad



Fuente: Elaboración propia

## Anexo No. 142: Ejemplo de pantalla del Sistema de Inventario POS.



Fuente: [www.partech.com](http://www.partech.com)

**Anexo No. 143: Ejemplo de uso pantalla del Sistema de Inventario POS.**



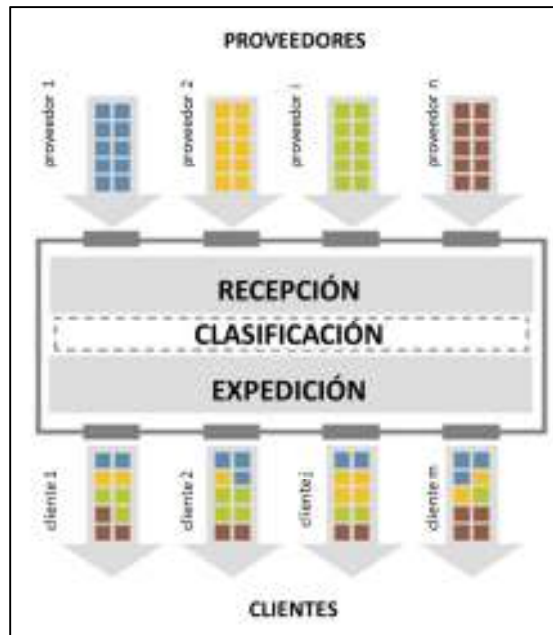
Fuente: [www.partech.com](http://www.partech.com)

**Anexo No. 144: Enfoque moderno para evitar quiebres de stock.**



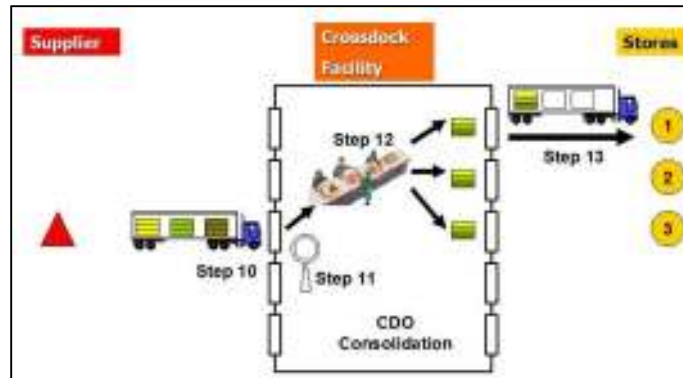
Fuente: Clase de Gestión de Operaciones II – Prof. Juan Pablo Gimeno

### Anexo No. 145: Ilustración 1 de Cross docking



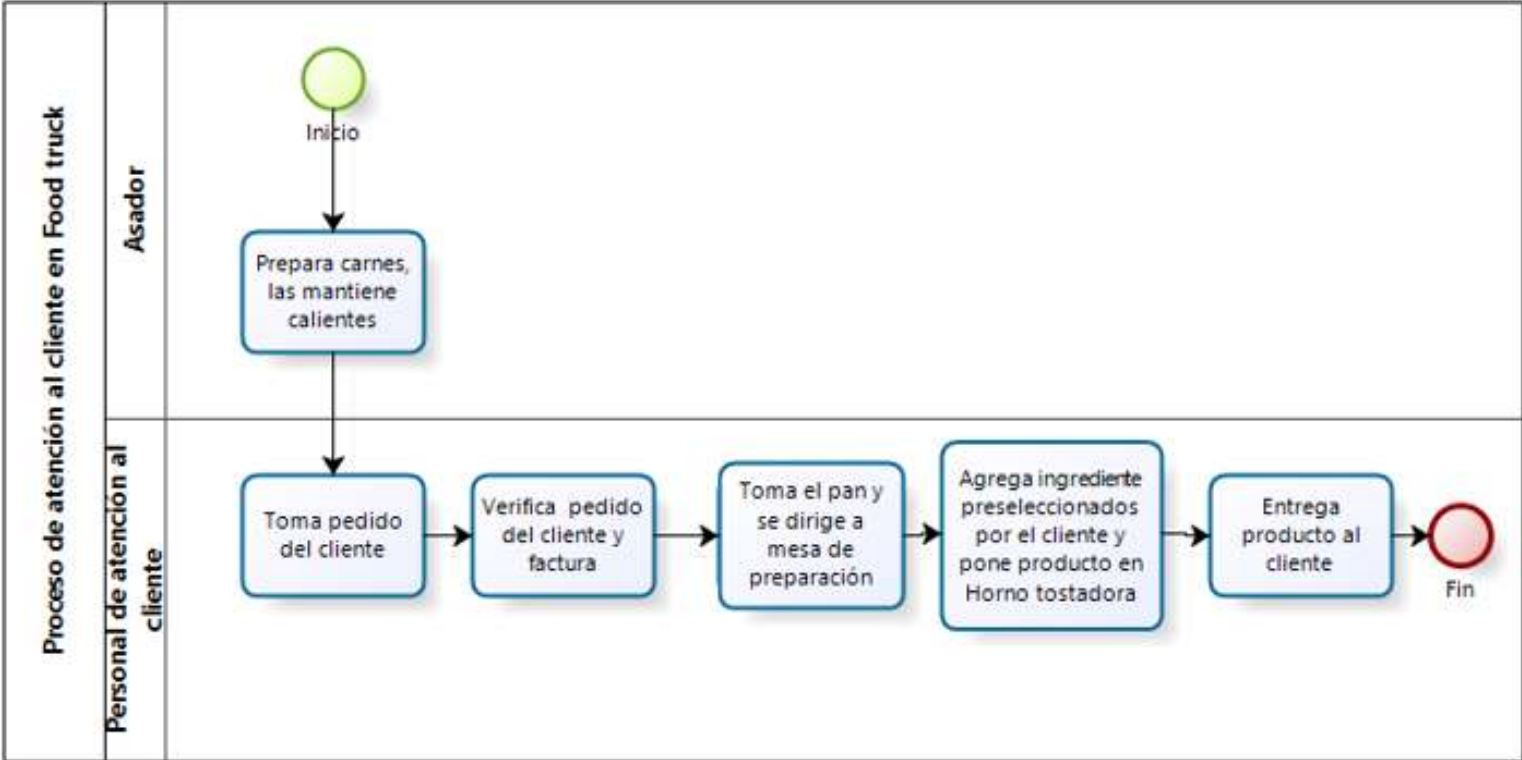
Fuente: [www.ortec.com](http://www.ortec.com)

### Anexo No. 146: Ilustración 2 de Cross docking



Fuente: [www.ortec.com](http://www.ortec.com)

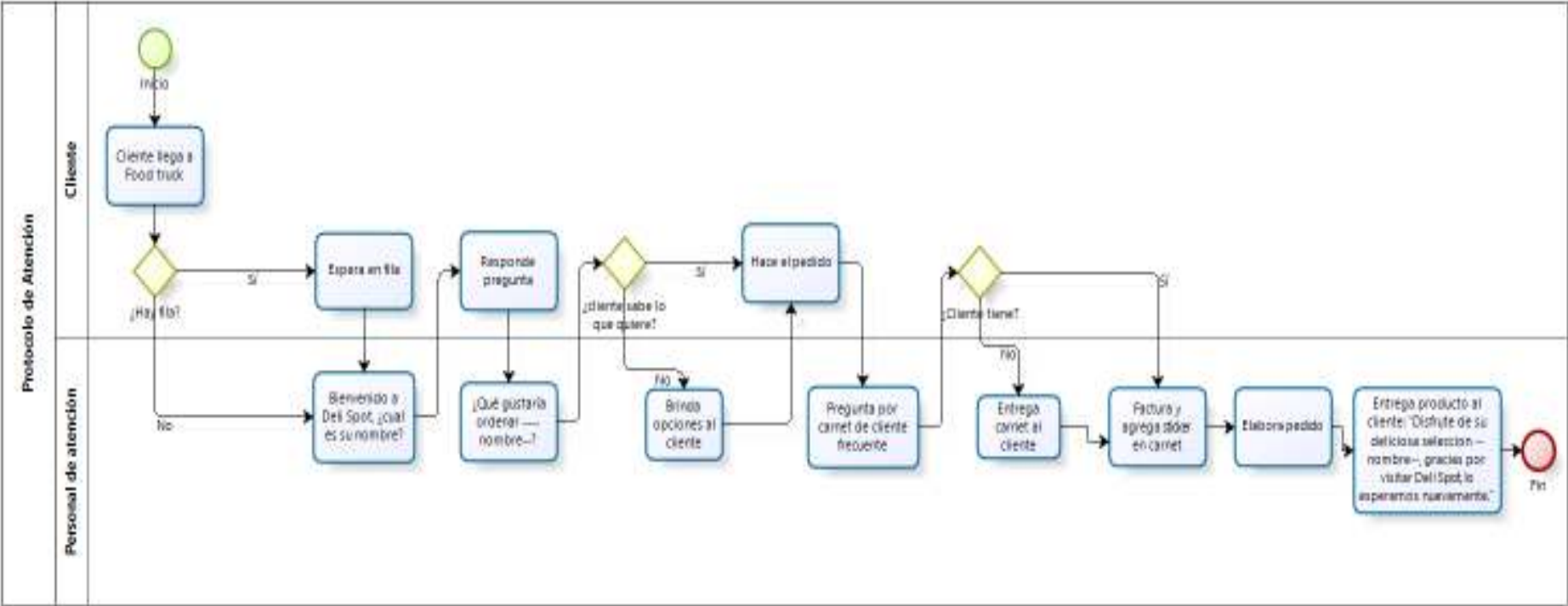
Anexo No. 147: Flujo de atención al cliente.



Fuente: Elaboración propia

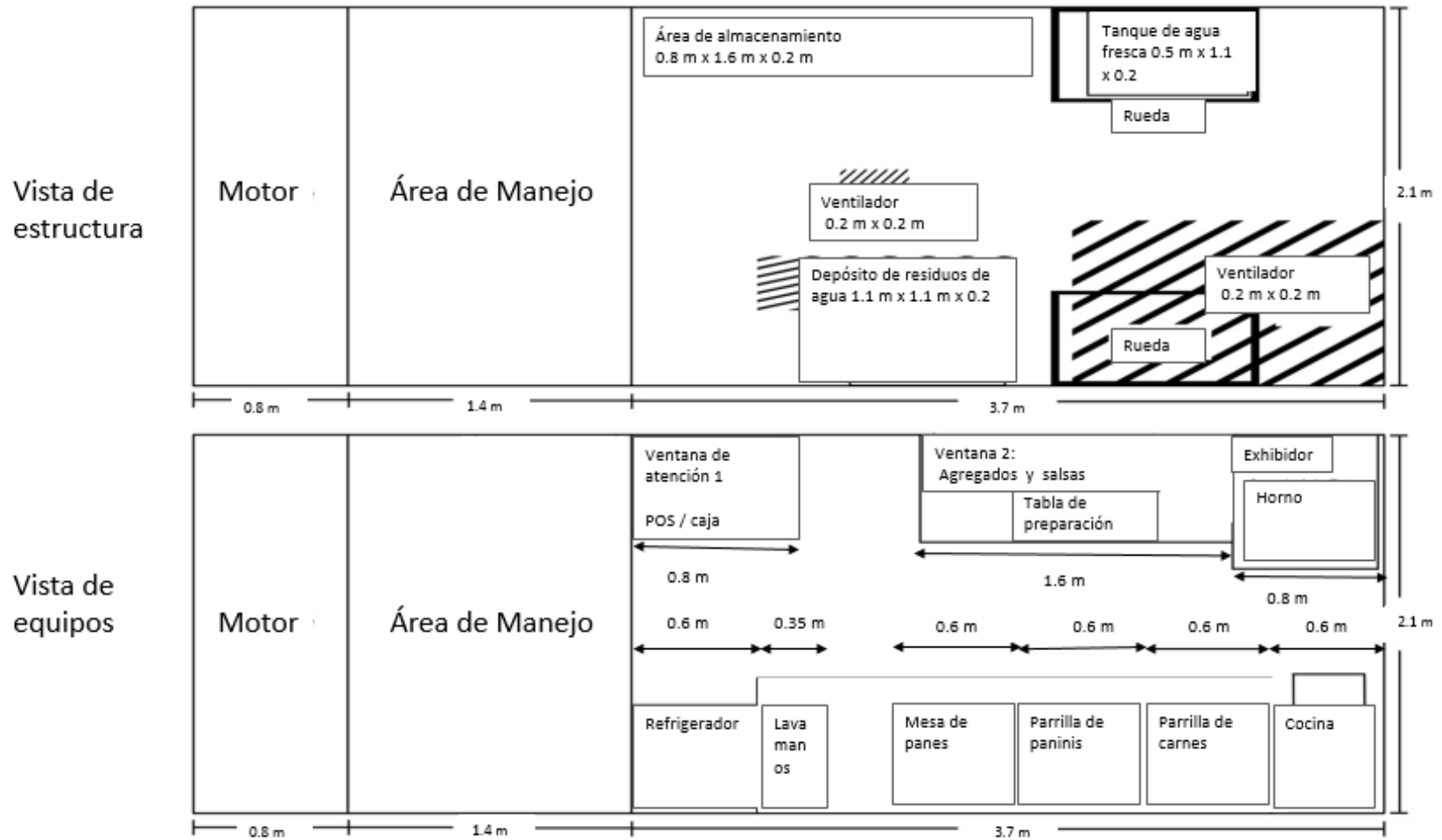


Anexo No. 148: Protocolo de atención al cliente



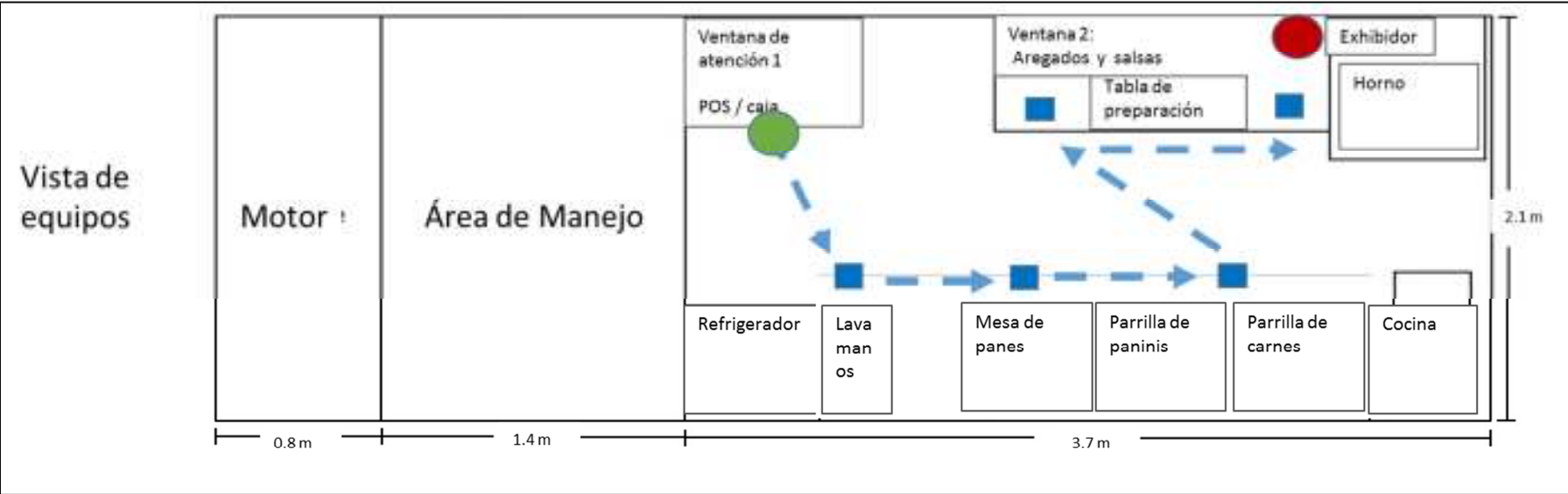
Fuente: Elaboración propia

**Anexo No. 149: Distribución de equipos en Camiones**



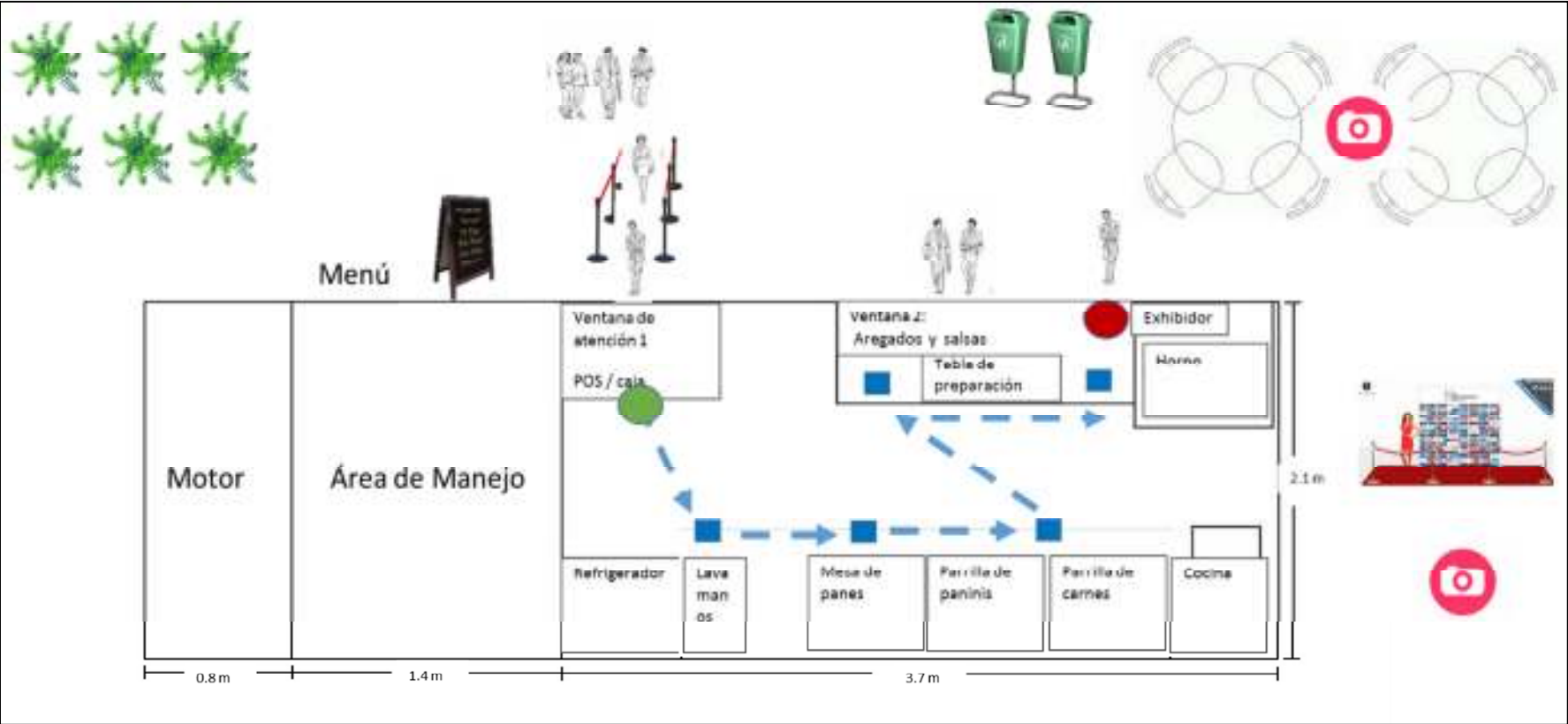
Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 150: Flujo de trabajo dentro del camión.



Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 151: Perspectiva del cliente



Fuente: Elaboración propia

**Anexo No. 152: Fotos del local disponible para Centro de Suministro.**



Fuente:

[http://www.casanica.com/inmo/TkkwMDAwMzU4NS0xNA==/Rent/Alquiler\\_Local\\_Comercial\\_Villa\\_Fontana\\_Nicaragua.html?im\\_file=1](http://www.casanica.com/inmo/TkkwMDAwMzU4NS0xNA==/Rent/Alquiler_Local_Comercial_Villa_Fontana_Nicaragua.html?im_file=1)

**Anexo No. 153: Diagrama de Flujo del Proceso de elaboración de sándwich en negocio propuesto.**



Fuente: Elaboración propia

**Anexo No. 154: Diagrama de tiempos de operaciones en simultáneo en camiones (3 trabajadores en camión).**

Tiempo (s)	Resp. Atención al cliente 1	Resp. Atención al cliente 2	Resp. Atención al cliente 3
	Actividad	Actividad	Actividad
120	Toma de pedido cliente A		Asar carnes/pollo, mantenerlas calientes
60		Atención pedido cliente A	
120	Toma de pedido cliente B		
60		Atención de pedido cliente B	
120	Toma de pedido cliente C		
60		Atención pedido cliente C	
120	Toma de pedido cliente D		
60		Atención de pedido cliente D	
120	Toma de pedido cliente E		
60		Atención pedido cliente E	
120	Toma de pedido cliente F		
60		Atención de pedido cliente F	
120	Toma de pedido cliente G		
Total: 1200 segundos (20 min)      Atención: 6 clientes      1 Hora = 18 clientes			

\*supuesto que tiempo de llegada de cada clientes es de 3 minutos

**capacidad del camión**

1 hora	18 clientes
1 día	216 clientes
1 mes	6.480 clientes
1 año	77.760 clientes

**80% de capacidad**

1 hora	15 clientes
1 día	180 clientes
1 mes	5.400 clientes
1 año	64.800 clientes

Fuente: Elaboración propia

## Crecimiento del mercado

### Esquema de capacidad por crecimiento de ventas

1	2	3	4	5	6	7
328.255	340.728	353.676	367.116	381.066	395.547	410.577
	12.473	12.947	13.439	13.950	14.480	15.030
				906	15.387	30.417

Fuente: Elaboración propia



**Anexo No. 156: Diagrama de tiempos de operaciones en simultáneo en camiones (4 trabajadores en camión).**

Tiempo (s)	Resp. Atención al cliente 1	Resp. Atención al cliente 2	Resp. Atención al cliente 4	Resp. Atención al cliente 4
	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad
60	Toma de pedido cliente A		Atención de pedido cliente X	Asar carnes/pollo, mantenerlas calientes
60				
60	Toma de pedido cliente B	Atención pedido cliente A		
60				
60	Toma de pedido cliente C		Atención de pedido cliente B	
60				
60	Toma de pedido cliente D	Atención de pedido cliente C		
60				
60	Toma de pedido cliente E		Atención pedido cliente D	
60				
60	Toma de pedido cliente F	Atención de pedido cliente E		
60				
60	Toma de pedido cliente G		Atención de pedido cliente F	
60				
60	Toma de pedido cliente H	Atención pedido cliente G		
60				
60	Toma de pedido cliente I		Atención de pedido cliente H	
60				
60	Toma de pedido cliente J	Atención de pedido cliente I		
60				
Total: 1200 segundos (20 min)      Atención: 9 clientes      1 Hora = 27 clientes				

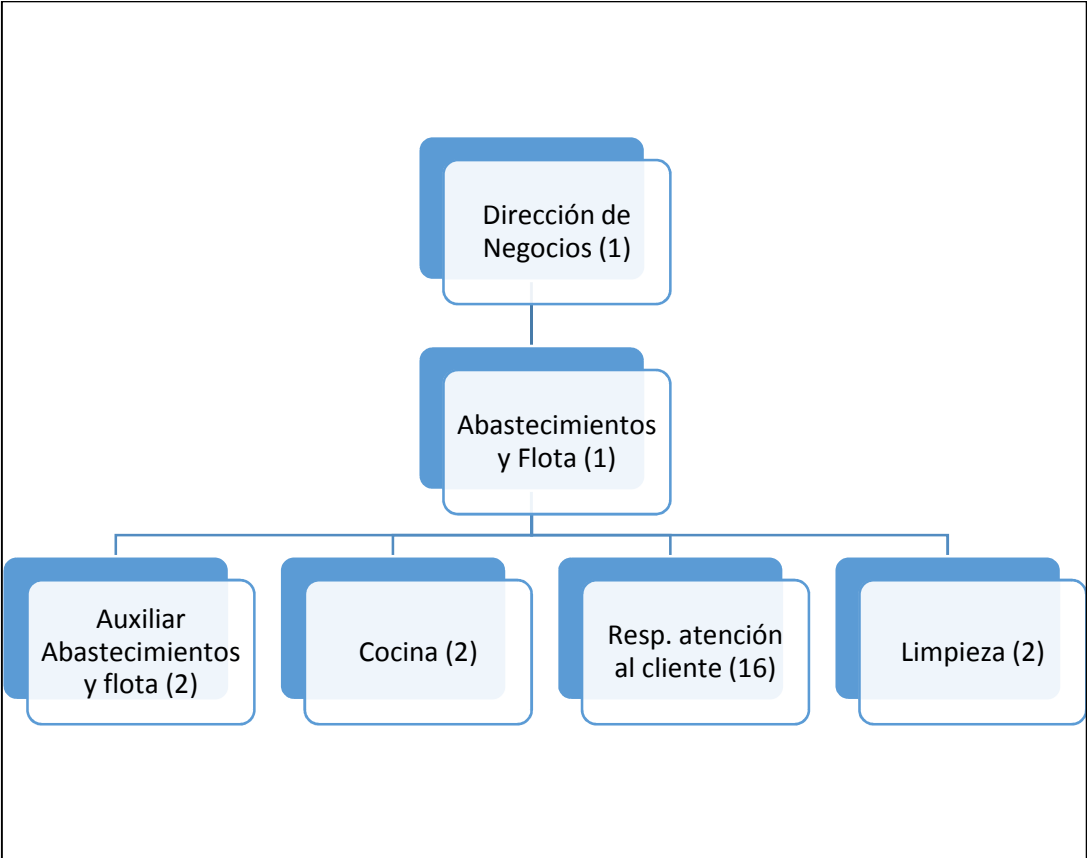
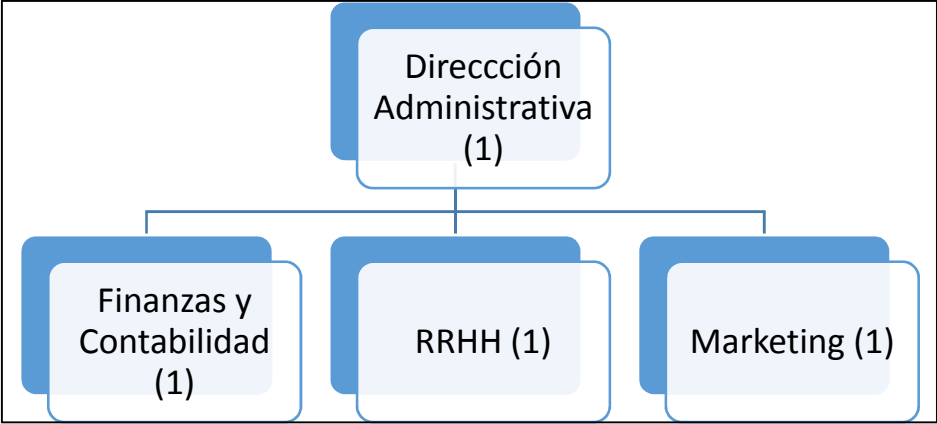
\* supuesto de llegada de clientes cada 2 minutos, atención de 3 min con holgura de 1 min extra.

capacidad del camión	
1 hora	27 clientes
1 día	324 clientes
1 mes	9.720 clientes
1 año	111.640 clientes

80% de capacidad	
1 hora	22 clientes
1 día	264 clientes
1 mes	7.920 clientes
1 año	95.040 clientes

Fuente: Elaboración propia

**Anexo No. 157: Estructura organizacional del negocio.**



Fuente: Elaboración propia

**Anexo No. 158: Gestión de Proveedores.**



Fuente: Elaboración propia

**Anexo No. 159: Tabla resumen de los costos de equipos de producción.**

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (US\$)	Costo Total (US\$)
Camión	4	50.000	200.000
Cocina	4	899	3.596
Parrilla de panini	4	359,99	1.439,96
Horno	4	195	780
Parrilla plana	4	387,99	1.551,96
Lavamanos	4	97,99	391,96
Refrigerador	4	1.039	4.156
Mantenedor caliente	16	77,99	1.247,84
Tabla de preparación	4	302,63	1.210,52
Balanza	4	64,69	258,76
Mesa de panes	4	195	780
Instalacion Paneles solares	4	1.125	4.500
<b>TOTAL EQUIPOS</b>	<b>60</b>		<b>219.913</b>

**Nota: para referencia del costo del camión ver cotización siguiente**



Oficina y Showroom Tel: (394)-4590  
 Calle W Parque Tel: (394)-4591  
 Lefevre, lote 69-35, Fax: (394)-4592

Urb. Sta. Elena.  
**EQUIPAMIENTO PARA RESTAURANTES**  
**PANADERIAS & SUPERMERCADOS**  
 Especialistas en  
 equipos americanos  
 Nuevos y  
 reconstruidos.

E-Mail: Ventas@todoequiposusa.com  
 Web: www.todoequiposusa.com

Cotización No.1137-14

## COTIZACION

FECHA: 13 de Julio de 2014

CLIENTE:		Jade Chiong					
DIRECCION:		Nicaragua					
PAIS :		Nicaragua		Tel.: (505) 8850-7370		CORREO: <a href="mailto:jade_2790@hotmail.com">jade_2790@hotmail.com</a>	
No.	CANTIDAD	TIPO ::NUEVO R RECONSTRUIDO	MARCA / MODELO	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
1	4	Usado	N/T	<b>FOOD TRUCK</b> <i>(Completamente funcionando) Incluye: Camión, Campana de extracción, Fregadero, Conexión eléctrica para equipos o de Gas con tanque incorporado, según desee el cliente. (El camión y los equipos son usados)</i>	45.000,00	180.000,00	
						SUB-TOTAL	180.000,00
						I.T.B.M.S.	20.000,00
						TOTAL	200.000,00

COTIZACION EFECTUADA POR: Keila Alverola B.

Cotización válida por 30 días

Nota: La foto del Food Truck es solo un ejemplo, si usted nos entrega el arte se le decora a su gusto.

Los equipos pueden cambiar dependiendo de la necesidad de cada cliente, solo tiene que enviarnos la lista de los que desea para cotizarlos y se le pueden colocar según su necesidad con una garantía de 3 meses después que el camión llega a Panamá.

Traen conexión de planta eléctrica chica de gasolina conectada, plomería, tanque de agua potable y desecho.

El fregadero es de 2 huecos.

Los equipos y el camión son usados, no podemos suministrarle marcas porque se le consiguen al momento que se está armando el camión.

El precio ya incluye entrega en su país.

El pago es del 100% por adelantado puede ser efectivo, cheque certificado o tarjeta VISA y la entrega es de 4 semanas.

## Anexo No. 160: Resumen de costos del centro de suministro

### Centro de Suministro

Arriendo local	1	1.500 US\$/mes	
----------------	---	----------------	--

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total (US\$)
Freezer	1	1.439	1.439
Mesa de preparación	4	378,43	1.513,72
Tabla de 2 compartimentos	2	278,99	557,98
Estantes de pared	4	32,99	131,96
Estantes de piso	2	342,99	685,98
<b>TOTAL CENTRO DE SUMINISTRO</b>	<b>13</b>		<b>4.328,64</b>

## Anexo No. 161: Resumen de gastos de personal por salarios

Cargo	Cantidad	Salario Mensual (US\$)	Total mensual (US\$)
Dirección Administrativa	1	1.200	1.200
Finanzas y Contabilidad	1	850	850
RRHH	1	850	850
Marketing	1	850	850
Dirección de Negocios	1	1.200	1.200
Abastecimientos y Flota	1	850	850
Auxiliar Abastecimiento y flota	2	500	1.000
Cocina	2	700	1.400
Resp. Atención al cliente	12	700	8.400
Limpieza	2	400	800
<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>24</b>		<b>17.400</b>

**Anexo No. 162: Resumen de gastos de personal por uniformes**

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total (US\$)
Camisas (hombre / mujer)	16	11,99	191,84
Gorras	16	5,99	95,84
Pantalones hombre	16	25,49	407,84
Pantalones mujer		26,99	0
Delantal pequeño	16	4,79	76,64
Delantal grande	16	6,31	100,96
<b>TOTAL UNIFORMES</b>	<b>80</b>		<b>873,12</b>

**Anexo No. 163: Resumen de gastos administrativos de oficinas**

Concepto	Cantidad	Costo unitario (US\$)	Costo Total (US\$)
Computadores de escritorios	6	399,99	2.399,94
Escritorios	6	157,99	947,94
Sillas de escritorio	6	49,99	299,94
Archivadero	8	69,99	559,92
Lockers	3	619,99	1859,97
Impresora	3	99,99	299,97
Sillas para visitas	4	58,29	233,16
Central telefónica	1		0
Teléfonos de oficina	8	39,99	319,92
Sillas sala de reuniones	6	49,99	299,94
Mesa sala de reuniones	1	209,99	209,99
Pintura que convierte paredes en pizarras acrílicas	3	119,99	359,97
Pizarra acrílica / oficina	2		0
Proyector	1	205,95	205,95
Aire acondicionado	4	119	476
Sillas de recepción	4	98,99	395,96
Microbús	1	30.000	30.000
<b>TOTAL OFICINAS</b>			<b>38.868,57</b>

**Anexo No. 164: Resumen de inversión del comedor**

Concepto	Cantidad	Costo unitario (US\$)	Costo Total (US\$)
Comedor	4	157,99	631,96
Televisor	1	506,95	506,95
Microondas	2	58	116
Aire acondicionado	1	119	119
<b>TOTAL COMEDOR</b>			<b>1.373,91</b>

**Anexo No. 165: Resumen de inversión de legalizaciones**

Concepto	Cantidad	Costo unitario (US\$)	Costo Total (US\$)
Inscripciones registrales	1	1.204	1.204
Inscripción comerciante y sello de libros	1	16	16
Inscripción de poder	1	12	12
Licencia MITRAB	1	100	100
Licencia sanitaria	5	320	1.600
Circulación de flotas	4	28	112
<b>TOTAL LEGALIZACIONES</b>			<b>1.332</b>

**Anexo No. 166: Desglose de costo por materia prima**

Concepto	Cantidad	Costo de la porción (US\$)	Promedio por ingrediente
Pan de trigo integral mediano	1	0,8	0,62
Pan de centeno mediano	1	0,8	
Pan multigrano medianos	1	0,8	
Pan baguette blanco mediano	1	0,5	
Pan pita blanco mediano	1	0,2	
Pollo a la plancha	125 g	0,555	0,58
Carne salteada	125 g	0,75	
Pavo a la parrilla	125 g	0,6875	
Carne de soya a la parrilla	60 g	0,34	
Lechuga	50 g	0,17	0,35
Pico de gallo	1 cda (32 g)	0,124	
Cebollas caramelizadas	1 cda (32 g)	0,1425	
Champiñones al ajillo	1 cda (32 g)	0,515	
Zanahorias ralladas aliñadas	1 cda (32 g)	0,465	
Guacamole	1 cda (32 g)	0,52	
Queso mozzarella	45 g	0,18	0,16
Queso quesillo	45 g	0,1575	
salsa de barbacoa	1 cda (32 g)	0,12	0,16
Salsa Honey mustard	1 cda (32 g)	0,2	
salsa ranch	1 cda (32 g)	0,2	
salsa agridulce	1 cda (32 g)	0,08	
salsa teriyaki	1 cda (32 g)	0,16	
salsa kimchi	1 cda (32 g)	0,2	
<b>TOTAL COSTO PROMEDIO</b>			<b>1,88</b>

**Anexo No. 167: Detalle del cálculo del costo en carnes (usado para tabla de anexo 166)**

Concepto	Precio por libra (US\$)	Precio por Kg (US\$)
Carne de res	3	6
Pechuga Pollo sin Hueso	2	4,44
Carne de soya	1,36	2,72
Pechuga Pavo sin hueso	2,75	5,5



**Anexo No. 168: Detalle del cálculo del costo en vegetales y verduras (usado para tabla de anexo 166)**

Concepto	Precio por unidad (US\$)	Peso por unidad
Lechuga	1,02 / unidad	300 g
Tomates	0,2 / unidad	50 g
Cebollas	0,2 / unidad	120 g
Miel	2 / L	-
Champiñones	0,08 / unidad	60 g
Ajos	0,25 / cabeza	5 g
Zanahorias	0,1 / unidad	160 g
Yogurt	1,2 / L	-
Aguacates	0,4 / unidad	250 g
Limonos	0,12 / unidad	40 g
Queso mozzarella	4/ kg	-
Queso quesillo	3,5/ kg	-
Cilantro	0,5/ ramo	-
Aceite de oliva	4 / L	-
salsa de barbacoa	15 / galón	
Salsa Honey mustard	25 / galón	
salsa ranch	25 / galón	
salsa agridulce	10 / galón	
salsa teriyaki	20 / galón	
salsa kimchi	25 / galón	
* se considera que un galón pesara en promedio 4 Kg de salsa		

**Anexo No. 169: Detalle del cálculo del costo del pico de gallo (usado en anexo 166)**

Concepto	Ingredientes	Costo	Peso por unidad
Pico de gallo	1 Tomate	0,2 / unidad	50 g
	1 Cebolla	0,2 / unidad	120 g
	1 Limón	0,12 / unidad	
	1 cilantro	0,1 / hojas	
<b>TOTAL</b>		<b>0,62 US\$</b>	<b>172 g</b>
<b>Rendimiento</b>		5 cdas de 32 g	

**Anexo No. 170: Detalle del cálculo del costo del cebollas caramelizadas (usado en anexo 166)**

Concepto	Ingredientes	Costo	Peso por unidad
Cebollas caramelizadas	1 Cebolla	0,2 / unidad	120 g
	1 Limón	0,12 / unidad	
	Miel	0,25 / cdas	
<b>TOTAL</b>		<b>0,57 US\$</b>	<b>130 g</b>
<b>Rendimiento</b>		4 cdas de 32 g	

**Anexo No. 171: Detalle del cálculo del costo de champiñones al ajillo (usado en anexo 166)**

Concepto	Ingredientes	Costo	Peso por unidad
Champiñones al ajillo	4 champiñones	0,32	240 g
	1 Limón	0,12 / unidad	
	2 dientes de ajos	0,05	
	1 cda aceite de oliva	0,025	
<b>TOTAL</b>		<b>0,515 US\$</b>	<b>244 g</b>
<b>Rendimiento</b>		7,5 cdas de 32 g	

**Anexo No. 172: Detalle del cálculo del costo de zanahorias aliadas (usado en anexo 166)**

Concepto	Ingredientes	Costo	Peso por unidad
Zanahorias ralladas aliñadas	2 zanahorias	0,2	320 g
	1 limón	0,12 / unidad	
	1 yogurt	0,12	
	1 cda aceite de oliva	0,025	
<b>TOTAL</b>		<b>0,465 US\$</b>	<b>416 g</b>
<b>Rendimiento</b>		13 cdas de 32 g	

**Anexo No. 173: Detalle del cálculo del costo de Guacamole (usado en anexo 166)**

Concepto	Ingredientes	Costo	Peso por unidad
Guacamole	1 Aguacate	0,4 / unidad	250 g
	1 Limón	0,12 / unidad	
<b>TOTAL</b>		<b>0,52 US\$</b>	<b>252 g</b>
<b>Rendimiento</b>		7,5 cdas de 32 g	

**Anexo No. 174: Detalle de la inversión inicial total**

CONCEPTO	VALOR US\$
Equipo	219.913
Centro de Suministro	4.328,64
Oficinas	38.868,57
Comedor	1.373,91
Legalizaciones	1.332
Marketing	5.500
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>271.316,12</b>

## Anexo No. 175: Detalle del gasto administrativo

CONCEPTO	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 6		Año 7	
	VALOR MENSUAL US\$	VALOR ANUAL US\$	VALOR MENSUAL US\$	VALOR ANUAL US\$	VALOR MENSUAL US\$	VALOR ANUAL US\$	VALOR MENSUAL US\$	VALOR ANUAL US\$	VALOR MENSUAL US\$	VALOR ANUAL US\$	VALOR MENSUAL US\$	VALOR ANUAL US\$	VALOR MENSUAL US\$	VALOR ANUAL US\$
Salarios	20.200	242.400	<b>20.200</b>	242.400	<b>20.200</b>	242.400	<b>20.892</b>	250.704	<b>20.892</b>	250.704	<b>20.892</b>	250.704	<b>20.892</b>	250.704
Prestaciones sociales	8.683,98	104.207		104.207		104.207		107.777		107.777		107.777		107.777
Uniformes	407,8	4.893,6		4.991		5.091		5.193		5.296		5.402		5.510
Arriendo local centro suministro	1.500	18.000		18.360		18.727		19.101		19.483		19.873		20.270
Energía eléctrica	500	6.000		6.120		6.242		6.367		6.494		6.624		6.756
Agua	50	600		612		624		636		649		662		675
Telefonía fija, internet y cable	150	1.800		1.836		1.872		1.910		1.948		1.987		2.027
Artículos de oficina	100	1.200		1.224		1.248		1.273		1.298		1.324		1.351
Artículos de limpieza	120	1.440		1.468		1.498		1.528		1.558		1.589		1.621
Capacitación	416,67	5.000		5.100		5.202		5.306		5.412		5.520		5.630
Utensilios de cocina	83,33	1.000		1.020		1.040		1.061		1.082		1.104		1.126
Marketing	241,67	2.900		2.958		3.017		3.077		3.139		3.201		3.265
Mantenimiento flota	1.200	14.400		14.688		14.981		15.281		15.587		15.898		16.216
Reparaciones /instalaciones	416,67	5.000		5.100		5.202		5.306		5.412		5.520		5.630
Combustible	1.250	15.000		15.300		15.606		15.918		16.236		16.561		16.892
<b>TOTAL GASTOS ADMON/ FUNCIONALES</b>	<b>35.320</b>	<b>423.841</b>		<b>425.386</b>		<b>426.961</b>		<b>440.442</b>		<b>442.081</b>		<b>443.753</b>		<b>445.459</b>

Aumento  
2%

## Anexo No. 176: Estimación de gasto en prestaciones sociales

<b>Prestaciones sociales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
<b>Salario anual</b>	242.400	242.400	242.400	250.704	250.704	250.704	250.704
INSS PATRONAL (16% de planilla)	38.784	38.784	38.784	40.112,64	40.112,64	40.112,64	40.112,64
INATEC (2% de planilla)	4.848	4.848	4.848	5.014,08	5.014,08	5.014,08	5.014,08
Vacaciones (13vo mes 8.33 % de planilla)	20.191,92	20.191,92	20.191,92	20.883,64	20.883,64	20.883,64	20.883,64
Aguinaldo (8.33 % de planilla)	20.191,92	20.191,92	20.191,92	20.883,64	20.883,64	20.883,64	20.883,64
Antigüedad (8.33 % de planilla)	20.191,92	20.191,92	20.191,92	20.883,64	20.883,64	20.883,64	20.883,64
<b>TOTAL PRESTACIONES SOCIALES</b>	<b>104.207,76</b>	<b>104.207,76</b>	<b>104.207,76</b>	<b>107.777,65</b>	<b>107.777,65</b>	<b>107.777,65</b>	<b>107.777,65</b>

## Anexo No. 177: Flujo de efectivo mensual

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
+ Ingresos por Ventas	51.904	64.880	81.100	101.376	126.720	126.720	126.720	126.720	126.720	126.720	126.720	126.720
- Costos Fijos	35.320	35.320	35.320	35.320	35.320	35.320	35.320	35.320	35.320	35.320	35.320	35.320
- Costos Variables	24.459	30.574	38.218,38	47.773,44	59.716,80	59.716,80	59.716,80	59.716,80	59.716,80	59.716,80	59.716,80	59.716,80
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	-7.875	-1.014	7.561,51	18.282,45	31.683,09	31.683,09	31.683,09	31.683,09	31.683,09	31.683,09	31.683,09	31.683,09
(-) Impuesto de Primera Categoría (30%)				5.484,734	9.504,926	9.504,926	9.504,926	9.504,926	9.504,926	9.504,926	9.504,926	9.504,926
IVA compras (15 %)	3.668	4.586	5.732	7.166,016	8.957,52	8.957,52	8.957,52	8.957,52	8.957,52	8.957,52	8.957,52	8.957,52
IVA ventas (15 %)	7.785	9.732	12.165	15.206,4	19.008	19.008	19.008	19.008	19.008	19.008	19.008	19.008
<b>Ingresos - egresos</b>	-3.759	4.130	13.993,76	20.838,10	32.228,64	32.228,64	32.228,64	32.228,64	32.228,64	32.228,64	32.228,64	32.228,64
Ingresos - egresos (Acumulados)	-3.759,24	371	14.365,50	35.203,60	67.432,24	99.660,88	131.889,52	164.118,16	196.346,80	228.575,44	260.804,08	293.032,72
Min Ingresos - egresos (Acumulados)	-3.759,24											

## Anexo No. 178: Flujo de efectivo anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por Ventas		1.313.020,00	1.362.914,76	1.414.705,52	1.468.464,33	1.524.265,98	1.582.188,08	1.642.311,23
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital			1.162,34		1.104,23	6.939,75	929,88	77.897,05
- Costos Fijos		423.841,36	425.386,03	426.961,60	440.442,56	442.081,78	443.753,78	445.459,23
- Costos Variables		618.760,68	655.119,05	693.613,85	734.370,60	777.522,21	823.209,42	871.581,20
- Pérdidas del Ejercicio Anterior								
(-) Depreciación		39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>231.215,51</b>	<b>244.369,56</b>	<b>254.927,62</b>	<b>255.552,94</b>	<b>272.399,27</b>	<b>276.952,30</b>	<b>363.965,39</b>
Impuesto de Primera Categoría (30%)		69.364,65	73.310,86	76.478,28	76.665,88	81.719,78	83.085,68	109.189,61
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>		<b>161.850,85</b>	<b>171.058,69</b>	<b>178.449,34</b>	<b>178.887,05</b>	<b>190.679,49</b>	<b>193.866,60</b>	<b>254.775,77</b>
+ Pérdidas del Ejercicio Anterior								
(+) Depreciación		39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46
-/+ Ganancias/Pérdidas de Capital			-1.162,34	0,00	-1.104,23	-6.939,75	-929,8	-77.897,05
<b>(=) Flujo de Caja Operacional</b>		<b>201.053,31</b>	<b>209.098,81</b>	<b>217.651,79</b>	<b>216.985,29</b>	<b>222.942,20</b>	<b>232.139,19</b>	<b>216.081,18</b>
(-) Inversión Inicial	-271.316,12							
(-) Inversión en renovación de equipos				3.225,78		3.225,78	19.827,86	
+ Valor Residual de los Activos								77.897,05
- Capital de Trabajo	-3.759,24							
+ Recuperación del Capital de Trabajo								3.759,24
<b>(=) Flujo de Capitales</b>	<b>-275.075,36</b>	<b>201.053,31</b>	<b>209.098,81</b>	<b>214.426,01</b>	<b>216.985,29</b>	<b>219.71642</b>	<b>212.311,33</b>	<b>219.840,42</b>
<b>(=) Flujo de Caja Privado acum</b>	<b>-275.075,36</b>	<b>-74.022,04</b>	<b>135.076,76</b>	<b>349.502,77</b>	<b>566.488,06</b>	<b>786.204,48</b>	<b>998.515,81</b>	<b>1,218.356,22</b>

## Anexo No. 179: Cálculo del VAN y TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por Ventas	0.00	1.313.020,00	1.362.914,76	1.414.705,52	1.468.464,33	1.524.265,98	1.582.188,08	1.642.311,23
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital	0.00	0.00	1.162,34	0.00	1.104,23	6.939,75	929,88	77.897,05
- Costos Fijos	0.00	423.841,36	425.386,03	426.961,60	440.442,56	442.081,78	443.753,78	445.459,23
- Costos Variables	0.00	618.760,68	655.119,05	693.613,85	734.370,60	777.522,21	823.209,42	871.581,20
- Pérdidas del Ejercicio Anterior	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Depreciación	0.00	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>0.00</b>	<b>231.215,51</b>	<b>244.369,56</b>	<b>254.927,62</b>	<b>255.552,94</b>	<b>272.399,27</b>	<b>276.952,30</b>	<b>363.965,39</b>
Impuesto de Primera Categoría (30%)	0.00	69.364,65	73.310,87	76.478,29	76.665,88	81.719,78	83.085,69	109.189,62
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>0.00</b>	<b>161.850,86</b>	<b>171.058,69</b>	<b>178.449,33</b>	<b>178.887,06</b>	<b>190.679,49</b>	<b>193.866,61</b>	<b>254.775,77</b>
+ Pérdidas del Ejercicio Anterior	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Depreciación	0.00	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46
-/+ Ganancias/Pérdidas de Capital	0.00	0.00	-1.162,34	0.00	-1.104,23	-6.939,75	-929,88	-77.897,05
<b>(=) Flujo de Caja Operacional</b>	<b>0.00</b>	<b>201.053,31</b>	<b>209.098,81</b>	<b>217.651,79</b>	<b>216.985,29</b>	<b>222.942,20</b>	<b>232.139,19</b>	<b>216.081,18</b>
(-) Inversión Inicial	-271.316,12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Inversión en renovación de equipos	0.00	0.00	0.00	3.225,78	0.00	3.225,78	19.827,86	0.00
+ Valor Residual de los Activos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	77.897,05
- Capital de Trabajo	-3.759,24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Recuperación del Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.759,24
<b>(=) Flujo de Capitales</b>	<b>-275.075,36</b>	<b>201.053,31</b>	<b>209.098,81</b>	<b>214.426,01</b>	<b>216.985,29</b>	<b>219.716,42</b>	<b>212.311,33</b>	<b>297.737,47</b>
<b>(=) Flujo de Caja Privado acum</b>	<b>-275.075,36</b>	<b>-74.022,04</b>	<b>135.076,76</b>	<b>349.502,77</b>	<b>566.488,06</b>	<b>786.204,48</b>	<b>998.515,81</b>	<b>1.218.356,22</b>

<b>Tasa de descuento</b>	8,23%		
<b>VAN</b>	867.882,91		
<b>TIR</b>	74,42%	Rentabilidad sobre ventas =	15,3%



## Anexo No. 180: Cálculo de la depreciación de activos para camiones

CAMIONES					
Activo	Depreciación en años	Costo Unitario (US\$)	Costo Total (US\$)	Anual	Mensual
Camión	7	50.000,00	200.000,00	28571,43	2.380,95
Cocina	5	899,00	3.596,00	719,20	59,93
Parrilla de panini	5	359,99	1.439,96	287,99	24,00
Horno	5	195,00	780,00	156,00	13,00
Parrilla plana	5	387,99	1.551,96	310,39	25,87
Lavamanos	7	97,99	391,96	55,99	4,67
Refrigerador	5	1.039,00	4.156,00	831,20	69,27
Mantenedor caliente	5	77,99	1.247,84	249,57	20,80
Tabla de preparación	5	302,63	1.210,52	242,10	20,18
Balanza	5	64,69	258,76	51,75	4,31
Mesa de panes	5	195,00	780,00	156,00	13,00
Instalacion Paneles solares	7	1.125,00	4.500,00	642,86	53,57
			<b>219.913,00</b>	<b>32.274,49</b>	

## Anexo No. 181: Cálculo de la depreciación de activos para oficina

OFICINAS					
Activo	Depreciación en años	Costo unitario (US\$)	Costo Total (US\$)	Anual	Mensual
Computadores de escritorios	2	399,99	2.399,94	1.199,97	100,00
Escritorios	5	157,99	947,94	189,59	15,80
Sillas de escritorio	5	49,99	299,94	59,99	5,00
Archivadero	5	69,99	559,92	111,98	9,33
Lockers	5	619,99	1.859,97	371,99	31,00
Impresora	2	99,99	299,97	149,99	12,50
Sillas para visitas	5	58,29	233,16	46,63	3,89
Central telefónica	2		0.00	0.00	0.00
Teléfonos de oficina	2	39,99	319,92	159,96	13,33
Sillas sala de reuniones	5	49,99	299,94	59,99	5,00
Mesa sala de reuniones	5	209,99	209,99	42,00	3,50
Proyector	2	205,95	205,95	102,98	8,58
Aire acondicionado	7	119,00	476,00	68,00	5,67
Sillas de recepción	5	98,99	395,96	79,19	6,60
Microbus	7	30.000,00	30.000,00	4.285,71	357,14
				<b>6.927,97</b>	

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Depreciaciones	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46
Reinversiones			3.225,78		3.225,78	19.827,86	

## Anexo No. 182: Estimación del valor residual

Activo		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	VALOR CONTABLE AL FINAL DEL PERIODO	Cantidad de años de vida de uso restante	Valor de mercado	Ganancia de capital año 7	Ganancia de capital año 6	Ganancia de capital año 5	Ganancia de capital año 4	Ganancia de capital año 2
Camión	7	28.571	28.571	28.571	28.571	28.571	28.571	28.571	0	0	60.000	60.000				
Cocina	5	719	719	719	719	719	719	719	2.158	3	3.236	1.079		1.259		
Parrilla de panini	5	288	288	288	288	288	288	288	864	3	1296	432		504		
Horno	5	156	156	156	156	156	156	156	468	3	702	234		273		
Parrilla plana	5	310	310	310	310	310	310	310	931	3	1.397	466		543		
Lavamanos	7	56	56	56	56	56	56	56	0	0	118	118				
Refrigerador	5	831	831	831	831	831	831	831	2494	3	3.740	1.247		1.455		
Mantenedor caliente	5	250	250	250	250	250	250	250	749	3	1.123	374		437		
Tabla de preparación	5	242	242	242	242	242	242	242	726	3	1.089	363		424		
Balanza	5	52	52	52	52	52	52	52	155	3	233	78		91		
Mesa de panes	5	156	156	156	156	156	156	156	468	3	702	234		273		
Instalacion Paneles solares	7	643	643	643	643	643	643	643	0	0	1.350	1.350				
Computadores de escritorios	2	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1	2.160	960	768		912	960
Escritorios	5	190	190	190	190	190	190	190	569	3	853	284		332		
Sillas de escritorio	5	60	60	60	60	60	60	60	180	3	270	90		105		
Archivadero	5	112	112	112	112	112	112	112	336	3	504	168		196		
Lockers	5	372	372	372	372	372	372	372	1.116	3	1.674	558		651		
Impresora	2	150	150	150	150	150	150	150	150	1	270	120	96		114	120
Sillas para visitas	5	47	47	47	47	47	47	47	140	3	210	70		82		

Teléfonos de oficina	2	160	160	160	160	160	160	160	160	0	336	176				
Sillas sala de reuniones	5	60	60	60	60	60	60	60	180	3	270	90		105		
Mesa sala de reuniones	5	42	42	42	42	42	42	42	126	3	189	63		73		
Proyector	2	103	103	103	103	103	103	103	103	1	185	82	66		78	82
Aire acondicionado	7	68	68	68	68	68	68	68	0	0	143	143				
Sillas de recepción	5	79	79	79	79	79	79	79	238	3	356	119		139		
Microbus	7	4.286	4.286	4.286	4.286	4.286	4.286	4.286	0	0	9.000	9.000				
		39.202	39.202	39.202	39.202	39.202	39.202	39.202				77.897	930	6.940	1.104	1162

Rojo: AÑO DE DEPRECIACION TOTAL

**Anexo No. 183: Detalles del crédito**

<b>Préstamo</b>	5501,07	USD (16.967,83)
<b>Interés</b>	0,24	
<b>N</b>	7	
<b>(1+Int)</b>	1,24	
<b>(1+Int)<sup>n</sup></b>	4,5076667	
<b>FRC</b>	0,30842155	
<b>A</b>	16967,8337	

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Cuota</b>	16.967,83	16.967,83	16.967,83	16.967,83	16.967,83	16.967,83	16.967,83	
<b>Interés</b>	13.203,6172	12.300,20517	11.179,9743	9.790,88805	8.068,42109	5.932,56206	3.284,09685	63.759,76
<b>Amortización</b>	3.764,22	4.667,63	5.787,86	7.176,95	8.899,41	11.035,27	13.683,74	55.015,07
<b>Restante</b>	51.250,85	46.583,23	40.795,37	33.618,42	24.719,01	13.683,74	0.00	
							<b>Total pagado</b>	<b>118.774,84</b>

## Anexo No. 184: Efecto apalancamiento en VAN y TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por Ventas	0.00	1.313.020,00	13.629.14,76	1.414.705,52	1.468.464,33	1.524.265,98	1.582.188,08	1.642.311,23
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital	0.00	0,00	1.162,34	0.00	1.104,23	6.939,75	929,88	77.897,05
- Costos Fijos	0.00	423.841,36	427.470,19	431.171,59	443.251,02	447.101,96	451.029,92	455.036,44
- Costos Variables	0.00	618.760,68	655.119,05	693.613,85	734.370,60	777.522,21	823.209,42	871.581,20
(-) Pago de intereses por crédito		13.203,62	12.300,21	11.179,97	9.790,89	8.068,42	5.932,56	3.284,10
- Pérdidas del Ejercicio Anterior	0.00	0,00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0,00
(-) Depreciación	0.00	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>0.00</b>	<b>218.011,89</b>	<b>229.985,20</b>	<b>239.537,65</b>	<b>242.953,59</b>	<b>259.310,67</b>	<b>263.743,60</b>	<b>351.104,08</b>
Impuesto de Primera Categoría (30%)	0.00	65.403,57	68.995,56	71.861,30	72.886,08	77.793,20	79.123,08	105.331,22
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>0.00</b>	<b>152.608,32</b>	<b>160.989,64</b>	<b>167.676,36</b>	<b>170.067,52</b>	<b>181.517,47</b>	<b>184.620,52</b>	<b>245.772,86</b>
+ Pérdidas del Ejercicio Anterior	0.00	0,00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Depreciación	0.00	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46
-/+ Ganancias/Pérdidas de Capital	0.00	0,00	-1.162,34	0,00	-1.104,23	-6.939,75	-929,88	-77.897,05
<b>(=) Flujo de Caja Operacional</b>	<b>0.00</b>	<b>191.810,78</b>	<b>199.029,75</b>	<b>206.878,81</b>	<b>208.165,74</b>	<b>213.780,18</b>	<b>222.893,10</b>	<b>207.078,26</b>
(-) Inversión Inicial	-271.316,12	0,00	0.00	0,00	0,00	0.00	0.00	0.00
(-) Inversión en renovación de equipos	0.00	0,00	0.00	3.225,78	0.00	3.225,78	19.827,86	0.00
+ Valor Residual de los Activos	0.00	0,00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	77.897,05
- Capital de Trabajo	-3.759,24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Recuperación del Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.759,24
(+) Préstamos	55.015,07							
(-) Amortizaciones		3.764,22	4.667,63	5.787,86	7.176,95	8.899,41	11.035,27	13.683,74
<b>(=) Flujo de Capitales</b>	<b>-220.060,29</b>	<b>188.046,56</b>	<b>194.362,13</b>	<b>197.865,17</b>	<b>200.988,80</b>	<b>201.654,98</b>	<b>192.029,97</b>	<b>275.050,81</b>
<b>(=) Flujo de Caja Privado acum</b>	<b>-275.075,36</b>	<b>-87.028,79</b>	<b>107.333,33</b>	<b>305.198,51</b>	<b>506.187,30</b>	<b>707.842,29</b>	<b>899.872,26</b>	<b>1.174.923,07</b>
<b>Tasa de descuento</b>				8,23%	<b>TIR</b>		86,81%	
<b>VAN</b>				835.739,61				

## Anexo No. 185: Primer escenario

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por Ventas	0.00	1.050.416,00	1.090.331,81	1.131.764,42	1.174.771,46	1.219.412,78	1.265.750,47	1.313.848,98
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital	0.00	0,00	1.162,34	0,00	1.104,23	6.939,75	929,88	77.897,05
- Costos Fijos	0.00	423.841,36	427.470,19	431.171,59	443.251,02	447.101,96	451.029,92	455.036,44
- Costos Variables	0.00	495.008,54	524.095,24	554.891,08	587.496,48	622.017,77	658.567,54	697.264,96
- Pérdidas del Ejercicio Anterior	0.00	0,00	0.00	0,00	0,00	0.00	0.00	0.00
(-) Depreciación	0.00	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>0.00</b>	<b>92.363,64</b>	<b>100.726,27</b>	<b>106.499,29</b>	<b>105.925,73</b>	<b>118.030,34</b>	<b>117.880,43</b>	<b>200.242,17</b>
Impuesto de Primera Categoría (30%)	0.00	27.709,09	30.217,88	31.949,79	31.777,72	35.409,10	35.364,13	60.072,65
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>0.00</b>	<b>64.654,55</b>	<b>70.508,39</b>	<b>74.549,50</b>	<b>74.148,01</b>	<b>82.621,24</b>	<b>82.516,30</b>	<b>140.169,52</b>
+ Pérdidas del Ejercicio Anterior	0.00	0,00	0.00	0,00	0,00	0.00	0.00	0.00
(+) Depreciación	0.00	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46
-/+ Ganancias/Pérdidas de Capital	0.00	0,00	-1.162,34	0,00	-1.104,23	-6.939,75	-929,88	-77.897,05
<b>(=) Flujo de Caja Operacional</b>	<b>0.00</b>	<b>103.857,01</b>	<b>108.548,50</b>	<b>113.751,96</b>	<b>112.246,24</b>	<b>114.883,94</b>	<b>120.788,88</b>	<b>101.474,93</b>
(-) Inversión Inicial	-271.316,12	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Inversión en renovación de equipos	0.00	0.00	0.00	3.225,78	0.00	3.225,78	19.827,86	0.00
+ Valor Residual de los Activos	0.00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	0.00	77.897,05
- Capital de Trabajo	-33.601,73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Recuperación del Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.601,73
<b>(=) Flujo de Capitales</b>	<b>-304.917,85</b>	<b>103.857,01</b>	<b>108.548,50</b>	<b>110.526,18</b>	<b>112.246,24</b>	<b>111.658,16</b>	<b>100.961,02</b>	<b>212.973,71</b>
<b>(=) Flujo de Caja Privado acum</b>	<b>-304.917,85</b>	<b>-201.060,84</b>	<b>-92.512,34</b>	<b>18.013,84</b>	<b>130.260,08</b>	<b>241.918,24</b>	<b>342.879,26</b>	<b>555.852,97</b>

Tasa de descuento	8,23%
VAN	313.245,86

TIR	31,80%
-----	--------

## Anexo No. 186: Segundo escenario

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por Ventas	0.00	919,114,00	954,040,33	990,293,86	1027,925,03	1066,986,18	1107,531,66	1149,617.86
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital	0.00	0,00	1,162,34	0,00	1,104,23	6,939,75	929,88	77,897.05
- Costos Fijos	0.00	423,841,36	427,470,19	431,171,59	443,251,02	447,101,96	451,029,92	455,036.44
- Costos Variables	0.00	433,132,47	458,583,34	485,529,69	514,059,42	544,265,55	576,246,59	610,106.84
- Pérdidas del Ejercicio Anterior	0.00	0,00	0,00	0,00	0.00	0,00	0.00	0.00
(-) Depreciación	0.00	39,202,46	39,202,46	39,202,46	39,202,46	39,202,46	39,202,46	39,202.46
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>0.00</b>	<b>22,937,71</b>	<b>29,946,70</b>	<b>34,390,12</b>	<b>32,516,36</b>	<b>43,355,96</b>	<b>41,982,56</b>	<b>123,169.17</b>
Impuesto de Primera Categoría (30%)	0.00	6,881,31	8,984,01	10,317,04	9,754,91	13,006,79	12,594,77	36,950.75
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>0.00</b>	<b>16,056,40</b>	<b>20,962,69</b>	<b>24,073,09</b>	<b>22,761,45</b>	<b>30,349,18</b>	<b>29,387,79</b>	<b>86,218.42</b>
+ Pérdidas del Ejercicio Anterior	0.00	0,00	0,00	0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Depreciación	0.00	39,202,46	39,202,46	39,202,46	39,202,46	39,202,46	39,202,46	39,202.46
-/+ Ganancias/Pérdidas de Capital	0.00	0,00	-1,162,34	0,00	-1,104,23	-6,939,75	-929,88	-77,897.05
<b>(=) Flujo de Caja Operacional</b>	<b>0.00</b>	<b>55,258,85</b>	<b>59,002,80</b>	<b>63,275,54</b>	<b>60,859,68</b>	<b>62,611.88</b>	<b>67,660,37</b>	<b>47,523.83</b>
(-) Inversión Inicial	-271.316,12	0,00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Inversión en renovación de equipos	0.00	0.00	0.00	3,225,78	0.00	3,225,78	19,827,86	0.00
+ Valor Residual de los Activos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	77,897.05
- Capital de Trabajo	-70.454,41	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Recuperación del Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	70,454.41
<b>(=) Flujo de Capitales</b>	<b>-341.770,53</b>	<b>55,258,85</b>	<b>59,002,80</b>	<b>60,049,76</b>	<b>60,859,68</b>	<b>59,386,10</b>	<b>47,832,51</b>	<b>195,875.28</b>
<b>(=) Flujo de Caja Privado acum</b>	<b>-341.770,53</b>	<b>-286,511,67</b>	<b>-227,508,87</b>	<b>-167,459,11</b>	<b>-106,599,43</b>	<b>-47,213,33</b>	<b>619,19</b>	<b>196,494.47</b>

<b>Tasa de descuento</b>	8,23%
<b>VAN</b>	33.805,29
<b>TIR</b>	10,62%



## Anexo No. 187: Tercer escenario

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por Ventas	0.00	1.148.892,50	1.192.550,42	1.237.867,33	1.284.906,29	1.333.732,73	1.384.414,57	1.437.022,33
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital	0.00	0.00	1.162,34	0.00	1.104,23	6.939,75	929,88	77.897,05
- Costos Fijos	0.00	423.841,36	427.470,19	431.171,59	443.251,02	447.101,96	451.029,92	455.036,44
- Costos Variables	0.00	433.132,47	458.583,34	485.529,69	514.059,42	544.265,55	576.246,59	610.106,84
- Pérdidas del Ejercicio Anterior	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Depreciación	0.00	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>0.00</b>	<b>252.716,21</b>	<b>268.456,78</b>	<b>281.963,59</b>	<b>289.497,62</b>	<b>310.102,51</b>	<b>318.865,48</b>	<b>410.573,64</b>
Impuesto de Primera Categoría (30%)	0.00	75.814,86	80.537,03	84.589,08	86.849,29	93.030,75	95.659,64	123.172,09
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>0.00</b>	<b>176.901,35</b>	<b>187.919,75</b>	<b>197.374,51</b>	<b>202.648,33</b>	<b>217.071,76</b>	<b>223.205,83</b>	<b>287.401,55</b>
+ Pérdidas del Ejercicio Anterior	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Depreciación	0.00	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46	39.202,46
-/+ Ganancias/Pérdidas de Capital	0.00	0.00	-1.162,34	0.00	-1.104,23	-6.939,75	-929,88	-77.897,05
<b>(=) Flujo de Caja Operacional</b>	<b>0.00</b>	<b>216.103,80</b>	<b>225.959,86</b>	<b>236.576,97</b>	<b>240.746,56</b>	<b>249.334,46</b>	<b>261.478,41</b>	<b>248.706,95</b>
(-) Inversión Inicial	-271.316,12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Inversión en renovación de equipos	0.00	0.00	0.00	3.225,78	0.00	3.225,78	19.827,86	0.00
+ Valor Residual de los Activos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	77.897,05
- Capital de Trabajo	-2.781,82	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Recuperación del Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.781,82
<b>(=) Flujo de Capitales</b>	<b>-274.097,94</b>	<b>216.103,80</b>	<b>225.959,86</b>	<b>233.351,19</b>	<b>240.746,56</b>	<b>246.108,68</b>	<b>241.650,55</b>	<b>329.385,82</b>
<b>(=) Flujo de Caja Privado acum</b>	<b>-274.097,94</b>	<b>-57.994,14</b>	<b>167.965,72</b>	<b>401.316,91</b>	<b>642.063,47</b>	<b>888.172,16</b>	<b>1.129.822,71</b>	<b>1.459.208,53</b>

<b>Tasa de descuento</b>	8,23%
<b>VAN</b>	98.,647,84
<b>TIR</b>	81,23%