



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN BAR-RESTAURANTE DE  
ALITAS CON SALSAS A BASE DE FRUTAS EN EL SECTOR DE LA  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – SEDE SANGOLQUÍ”

AUTOR:

MARÍA JOSÉ PAREDES RIVERA

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN BAR-RESTAURANTE  
DE ALITAS CON SALSAS A BASE DE FRUTAS EN EL SECTOR DE LA  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – SEDE SANGOLQUÍ”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial con mención en  
Finanzas

Profesor Guía:

Federico Alejandro Orbe Cajiao

Autor:

María José Paredes Rivera

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocios para la creación de un bar-restaurante de alitas con salsas a base de frutas en el sector de la Universidad de las Fuerzas Armadas - sede Sangolquí”, a través de reuniones periódicas con el estudiante María José Paredes Rivera, en el semestre 2018 – II, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Federico Alejandro Orbe Cajiao

C.C.: 170779112-3

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de negocios para la creación de un bar-restaurante de alitas con salsas a base de frutas en el sector de la Universidad de las Fuerzas Armadas - sede Sangolquí”, de María José Paredes Rivera, en el semestre 2018 - II, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Marcela Magdalena Pérez Pazmiño

C.C.: 170728442-6

## DECLARACIÓN DE AUDITORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”.

---

María José Paredes Rivera

C.C. 050278815-1

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios, a mi familia, en especial a mis padres y hermano, quienes me han apoyado incondicionalmente y son mi mayor inspiración.

Finalmente, a mi tutor de tesis, quien con sus conocimientos, se pudo concluir este proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mi madre, quien es la razón por la que cada día intento ser mejor. Gracias por sus consejos, su apoyo y todo lo que ha hecho por mí. Sin ti, nada de esto hubiese sido posible.

“Los desafíos son los que hacen la vida interesante, y superarlos es lo que hace la vida significativa.”

Joshua J. Marino

## RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad comercial y financiera para la creación de un bar-restaurante de alitas con salsas a base de frutas en el sector de la Universidad de las Fuerzas Armadas - sede Sangolquí.

La gran acogida que han mantenido las alitas por los consumidores de comida rápida y más aún los de edad joven, es la razón para la creación de este proyecto. Por otro lado, las políticas gubernamentales que incentivan al emprendimiento y que el sector de servicios alimenticios tiene un crecimiento promedio estable, se considera una gran oportunidad para establecer al mismo.

Se ha realizado un análisis exhaustivo del cliente, en el cual, se utilizaron herramientas cualitativas (entrevistas a expertos y posibles consumidores) y cuantitativas (encuestas), para determinar que el restaurante debe tener una cultura con temática deportiva, ofreciendo al cliente una experiencia como valor agregado.

El nombre para el restaurante es "LLEGO VOLANDO", el cual abarca un enfoque comercial y estratégico. En base al análisis previo, se desarrolló el plan de marketing en el que se incluye: la estrategia general, el mercado objetivo, la propuesta de valor y la mezcla de marketing. Este plan de marketing, se encuentra completamente detallado.

En el capítulo financiero se detalla la inversión inicial, la estructura de capital, los estados financieros proyectados a cinco años y los indicadores financieros comparados con la industria a la que pertenecerá el presente proyecto.

Finalmente, con base en la evaluación financiera, se comprueba la viabilidad y rentabilidad del proyecto, además se considera un mercado objetivo respaldado con el estudio de mercado, y que existen oportunidades en el entorno externo e interno que se pueden aprovechar.



## **ABSTRACT**

The purpose of this business plan is to determine the commercial and financial viability for the creation of a bar-restaurant of wings with fruit-based sauces in the sector of the University of the Armed Forces - Sangolquí headquarters.

The great reception that the wings have had for the consumers of fast food and even more those of young age, is the reason for the creation of this project. On the other hand, government policies that encourage entrepreneurship and that the food service sector has a stable average growth, is considered a great opportunity to establish it.

An exhaustive analysis of the client was carried out, in which qualitative tools (interviews with experts and potential consumers) and quantitative tools (surveys) were used to determine that the restaurant should have a sport-themed culture, offering the client an experience like value added.

The name for the restaurant is "LLEGO VOLANDO", which covers a commercial and strategic approach. Based on the previous analysis, the marketing plan was developed, which includes: the general strategy, the target market, the value proposal and the marketing mix. This marketing plan is completely detailed.

The financial chapter details the initial investment, the capital structure, the projected five-year financial statements and the financial indicators compared to the industry to which this project will belong.

Finally, based on the financial evaluation, the feasibility and profitability of the project is verified, in addition, it is considered an objective market backed by market research, and there are opportunities in the external and internal environment that can be exploited.

## ÍNDICE

<b>1 INTRODUCCION</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo.....	1
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo.....	1
<b>2 ANÁLISIS ENTORNO</b> .....	2
2.1 Análisis del Entorno Externo.....	2
2.1.1 Entorno Externo.....	2
2.1.2 Análisis de la Industria.....	7
2.1.3 Matriz EFE y Conclusiones.....	11
<b>3 ANALISIS DEL CLIENTE</b> .....	12
3.1 Justificación de la investigación.....	12
3.1.1 Problema de investigación.....	13
3.1.2 Objetivos de la investigación.....	13
3.1.3 Segmento de clientes.....	13
3.2 Metodología de investigación.....	13
3.2.1 Investigación cualitativa.....	14
3.2.2 Investigación cuantitativa.....	15
5.3 Conclusiones.....	18
<b>4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	19
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	19
<b>5 PLAN DE MARKETING</b> .....	20
5.1 Estrategia general de marketing.....	20
5.1.1 Mercado Objetivo.....	21
5.1.2 Propuesta de valor.....	22
5.1.3 Ventaja competitiva.....	22
5.1.4 Declaración de posicionamiento.....	23
5.2 Mezcla de Marketing.....	23
5.2.1 Producto.....	23
5.2.2 Precio.....	27

5.2.3	Plaza .....	29
5.2.4	Promoción .....	31
<b>6</b>	<b>PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>35</b>
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización .....	35
6.1.1	Misión .....	35
6.1.2	Visión.....	35
6.1.3	Objetivos de la organización .....	35
6.2	Estructura Organizacional .....	36
6.2.1	Diseño Organizacional .....	36
6.2.2	Estructura Legal.....	38
6.3	Plan de Operaciones .....	38
6.3.1	Flujogramas de procesos .....	38
6.3.2	Ciclo de operaciones .....	41
<b>7</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>42</b>
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos .....	42
7.1.1	Proyección de ingresos .....	42
7.1.2	Proyección de costos .....	42
7.1.3	Proyección de gastos.....	43
7.1.4	Márgenes de rentabilidad .....	43
7.1.5	Políticas financieras .....	44
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	46
7.2.1	Inversión en activos no corrientes.....	46
7.2.2	Capital de trabajo.....	47
7.2.3	Estructura de capital .....	47
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	47
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	49
7.4.1	Flujos de caja del inversionista .....	49
7.4.2	Cálculo tasa de descuento.....	50
7.4.3	Criterios de valoración .....	50

7.5 Índices financieros .....	51
8 CONCLUSIONES GENERALES .....	52
REFERENCIAS .....	54
ANEXOS .....	57

## **1 INTRODUCCION**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El presente proyecto, corresponde a un plan de negocio para implementar un restaurante de alitas con temática de deportes para aficionados, ubicado en el sector de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE - Matriz. Se busca llegar a un mercado como es el de los apasionados por los deportes, en especial el fútbol. Existen algunos lugares en el sector del valle de los chillos que brindan comida rápida y cubren partidos de importancia, sin embargo, estos no se encuentran enfocados al nivel de capital de dinero que maneja un estudiante de la universidad del sector. El proyecto busca suplir la necesidad tanto alimenticias como de entretenimiento de un mercado específico que son los estudiantes del establecimiento antes mencionado. Con esto contribuir al crecimiento de la economía, brindando empleo y beneficiando a otros grupos de interés como proveedores de ingredientes de cocina y demás insumos para el restaurante, o posibles aliados estratégicos, como eventos universitarios.

#### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

- ✚ Elaborar un plan de negocios para la creación de un bar-restaurante de alitas con salsas a base de frutas en el sector de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

#### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo**

- ✚ Determinar si el entorno ecuatoriano es favorable para el consumo de alitas de pollo mediante un análisis de PEST y Porter.
- ✚ Realizar un análisis del cliente mediante el estudio de métodos cuantitativos y cualitativos a través de los cuales se pueda comprender el perfil del consumidor.
- ✚ Determinar la oportunidad del negocio basada en el análisis interno y del cliente.
- ✚ Determinar el mercado objetivo y desarrollar un plan de marketing que responda a las necesidades directas de perfil del consumidor.
- ✚ Proponer una estructura corporativa que se ajuste al modelo de negocio.

- ✚ Obtener información financiera clave para la toma de decisiones en cuanto al plan de negocios.

## **2 ANÁLISIS ENTORNO**

### **2.1 Análisis del Entorno Externo**

El objetivo de este análisis comprende la situación del ambiente externo de un negocio. Según David Fred (2003), las fuerzas externas clave se dividen en cinco categorías: políticas, económicas, sociales, tecnológicas y de la competencia. En el presente proyecto indagaremos con el método PEST el ambiente externo del modelo de negocio a realizarse.

#### **2.1.1 Entorno Externo**

##### **2.1.1.1 FACTORES POLÍTICOS**

Ecuador es un país americano ubicado en América del Sur, con su forma de gobierno de República presidencialista democrática que, a partir de 2007, realizó una serie de reformas políticas económicas enfocadas a cambiar hábitos de consumo, afectando al sector importador, al igual que a la inversión extranjera, de cierta manera, se pudiera considerar un beneficio para la industria ecuatoriana, aunque afecta y es una amenaza para el global de la económica. El presidente Moreno mediante el plan económico, presentado por el Ministro de Finanzas en abril del 2018, incluye al menos cuatro incentivos tributarios y uno para facilitar el acceso a crédito, afirmando que "las nuevas microempresas y las que inviertan en el país" serán exoneradas del pago de impuesto a la renta durante tres años. La alianza para emprendimiento e innovación en el mes de octubre de 2017 presentó oficialmente los insumos técnicos del proyecto de "Ley de Emprendimiento e Innovación" a Eva García, ministra de Industrias y Productividad, esta propuesta de ley mantiene 4 ejes para mejorar el acceso a financiamiento y el fomento a una cultura de emprendimientos, reformando el marco legal y con una reducción de la tramitología. La relación de estas políticas con el presente plan de negocios es positiva debido a que son incentivos que

ayudarán a la reducción de costos y gastos del negocio, aportando al desarrollo económico del mismo.

Los restaurantes, deben cumplir con dos requisitos: número de Registro Único de Contribuyentes y la categorización otorgada por el Ministerio de Turismo. El costo del permiso depende del tipo de establecimiento, **ANEXO 1**. (ARCSA, 2018) Además de cumplir con la normativa sanitaria decretada por la resolución ministerial N° 363-2005. Es una oportunidad por la facilidad de iniciar un negocio con respecto a los trámites de por medio para su funcionamiento.

### 2.1.1.2 FACTORES ECONOMICOS

La economía del Ecuador se basa en el modelo económico que mantuvo el Gobierno de turno, donde se fomentó una política fiscal expansiva, producto del alto precio del petróleo que se mantenía hasta en promedio el primer semestre del año 2014, ya que es la fuente principal de ingresos, sin embargo, se mantuvo el comportamiento en los años 2015, 2016 y 2017 como se muestra en la siguiente figura; en donde si bien el nivel de gasto público se ha reducido paulatinamente, se ubica por sobre el nivel de ingresos en relación de 1.2 veces en promedio, a razón de la disminución del precio del crudo. Para el 2018 las proyecciones de crecimiento de la CEPAL para el Ecuador son de 1.3%, sin embargo, el Gobierno Central pronostica un crecimiento del 3%. Representando una oportunidad para el sector investigado, por la reactivación general en la economía ecuatoriana registrada en el 2017, y con mejores previsiones para el 2018.

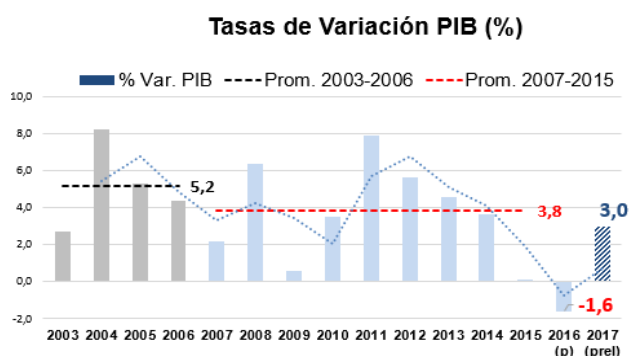


FIGURA No 1: Tasas de Variación del PIB en porcentajes

Enero 2003 – Diciembre 2017

**Tomado de:** Banco Central del Ecuador

En cuanto a la inflación, la desaceleración de la actividad económica en términos del consumo real, ha hecho posible que entre los años 2015, 2016 y 2017 la inflación anual se comporte de manera decreciente (deflación de -0.2% al cierre del 2017), según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el INEC, siendo una amenaza para el sector investigado, porque al encontrarse en un proceso de deflación es por respuesta de una sobreproducción o escasez de demanda generada por la falta de empleo e inversión, afectando de manera directa al sector de servicios.

El sector de alojamiento y servicios alimenticios es uno de los que conforman el sector estratégico de Turismo en el Ecuador, este sector aporta al PIB un 1.71% en el 2014, un 1.68% en el 2015 y 1.61% al 2016. Además ha mostrado un crecimiento para los años 2013 y 2014 del 4.8% y 0.80% respectivamente, no obstante, en el año 2015 decreció un 1.25% según datos obtenidos del reporte de Cuentas Nacionales en el boletín del año 2016 del Banco Central del Ecuador (BCE). El sector tiene un crecimiento promedio de 3,8% en los 10 últimos años analizados, ver **ANEXO 3**. Esto representa una oportunidad al ser una variación porcentual positiva, porque refleja un comportamiento de mayores ingresos en los años futuros provenientes de este sector.

Respecto al mercado laboral de este sector, en el año 2013 representó el 2.77% del total de participación entre todos los sectores económicos del Ecuador, en el 2014 esta cifra disminuyó en un 6% (debido a una baja en el consumo de hogares nacionales), pero ya para el 2016, su participación fue del 2.91%. De acuerdo al número de compañías que presentan sus balances a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, emplearon a 95,926 trabajadores en el sector analizado, durante el periodo 2013-2015, siendo el año 2015 donde se generó mayores fuentes de trabajo. (Camino, 2017) Representa una oportunidad para este plan de negocios porque al generar más fuentes de trabajo refleja un constante crecimiento del sector.

### **2.1.1.3 FACTORES SOCIALES**

En el sector de servicios alimenticios es necesario productos de línea blanca (conjunto de electrodomésticos utilizados en la cocina). Ya que estos pueden ser



de producción local o extranjera, es necesario tomar en cuenta que las medidas tomadas a las importaciones de bienes no producidos a nivel local, si bien alivió la presión sobre la balanza comercial tuvieron influencia en el deterioro de los patrones de consumo de la población, como se muestra en 2015 y 2016 de la figura continuación, no obstante, es una oportunidad ya que al año 2017 se muestra con variaciones positivas resultado de una reactivación de la economía.

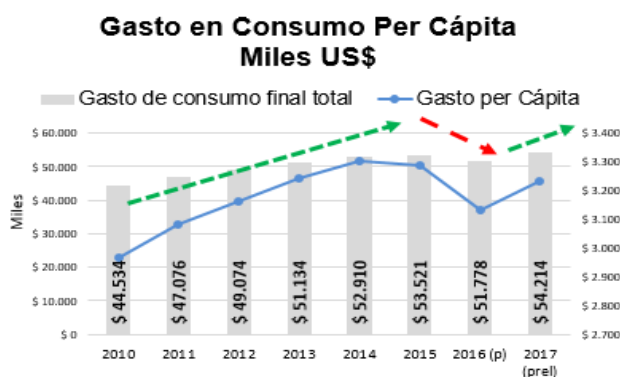


FIGURA No 2: Gasto en Consumo Per Cápita en miles de dólares  
Enero 2010 – Diciembre 2017

**Tomado de:** Banco Central del Ecuador

El último informe de las Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador presentado por el BCE indica que el Gasto de Consumo Final de los Hogares fue la variable que tuvo mayor incidencia en el crecimiento de la economía. El Producto Interno Bruto (PIB) del primer trimestre del 2017 se ubicó en 2,6%, y el consumo de hogares creció el 3,6% con respecto al mismo periodo de 2016. Según los datos del BCE, el consumo de productos alimenticios aumentó el 3,7%, siendo una oportunidad mostrando una tendencia positiva en el sector de servicios alimenticios.



FIGURA No 3: Crecimiento del PIB en porcentajes (I Trimestre 2017)  
Enero 2017 – Marzo 2017

**Tomado de:** Banco Central del Ecuador

Los restaurantes de alitas son un “boom” en el sector de servicios alimenticios, ya que uno de los factores clave es su diversidad de ambientes donde se las puede consumir, son bocaditos propios de los bares deportivos, de igual manera se pueden consumir en familia. Por lo que su versatilidad ha permitido que los locales proliferen alrededor de este sencillo producto, destacándose además por la variedad de salsas con las que se puede acompañar (Veintimilla, 2015). Existen lugares especializados en su elaboración como “Las Alitas del Cadillac” en Ecuador y, por si fuera poco, en el internet existen páginas web donde se afirma que hay más de 109 recetas para prepararlas. Como ejemplos de negocios que tuvieron éxito con este producto, está el restaurante de ALITAS BENDITAS, este negocio alcanzó ventas mensuales de USD 25 000. “Fue un éxito desde el primer día (...) la inversión de ese local se recuperó en menos de un año”, dice Chávez dueño del restaurante. El negocio que empezó procesando 20 kilos semanales de pollo pasó a 200 kilos -en promedio- en cada uno de sus locales. Esto implica una inversión semanal de unos USD 2 000. (LÍDERES, 2017) Formando una oportunidad para el sector por la tendencia creciente de consumo del producto entre la población.

Por otro lado, según el Art. 245 del Código Orgánico del Ambiente, publicado en abril del 2018, se estipula obligaciones generales (**ANEXO 3**) para una producción más limpia y un consumo sustentable presente en todo tipo de instituciones o empresas con el fin de tener un impacto ecológico positivo.

#### **1.1.2.1 FACTORES TECNOLOGICOS**

En la actualidad, la mayoría de los restaurantes realizan publicidad y tienen contacto con sus clientes vía Internet, por lo que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) son un factor determinante al llegar a un cliente. En el periodo de 2012 al 2016, el acceso a internet a nivel nacional ha mantenido una tendencia creciente, ya que en este periodo aumentó 13.5 puntos porcentuales, siendo en el 2012 de 22,5% y en el 2016 de 36%. Por otra parte, en el año 2014, del total de compras realizadas por las empresas investigadas del sector comercio, en promedio el 39,3% de ellas fueron realizadas por medio de internet. (INEC, ECUADOR EN CIFRAS, 2016) En el caso de este proyecto, el acceso a Internet desempeña un papel muy importante

en todos los sectores económicos y sociales, ya que se ha convertido en una herramienta digital clave para que ciudadanos, empresas y gobiernos interactúen entre sí. En el año 2012 el 1,9% de la población nacional no sabía de la existencia del internet, al 2016 la totalidad de los hogares tiene acceso a internet como se muestra en el gráfico adjunto, el creciente acceso y el avance tecnológico implica una oportunidad para llegar al cliente.

### **2.1.2 Análisis de la Industria**

A continuación se realiza una investigación de la industria de servicios alimenticios en el Cantón Rumiñahui, sector de la Universidad de las Fuerzas Armadas:

#### **2.1.2.1 2.1.1.1 CIU 4.0**

La actividad económica correspondiente a la idea de negocio de la creación de un bar-restaurant de alitas con salsas en base de frutas y cervezas en el sector de la Universidad de las Fuerzas Armadas, según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, pertenece a la industria “Venta de comidas y bebidas en Bares- Restaurantes, incluso para llevar.” correspondiente a la clasificación I5610.01.06 (INEC, ECUADOR EN CIFRAS, 2012). Ver **ANEXO 4**.

#### **2.1.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

El gasto proporcionado a restaurantes y hoteles es de 7.7% del total del consumo mensual del hogar (INEC, ECUADOR EN CIFRAS, 2012). Se encuentra después del gasto en prendas de vestir y calzado que es 7.9%, lo que implica que la población mantiene un alto consumo de los servicios de esta industria. Dentro de la base proporcionada por el SRI al 2018, según la clasificación del CIU al que pertenece este proyecto, se declara que la provincia de Pichincha tuvo ventas totales de \$ 724, 765,198 al 2017 (**ANEXO 5**) y desde el 2011 ha mantenido un crecimiento de nominal del 57%, además, junto con la provincia del Guayas, representan el 81% del total de ingresos del sector en el año 2017 (SRI, 2018). Lo antes mencionado, implica que existe un porcentaje alto de empresas en el sector de servicios alimenticios que ofertan una extensa variedad de productos sustitutos, los cuales satisfacen la misma necesidad de los clientes de consumir un producto que aporte a su dieta diaria. Por lo que se concluye que

existe un alto poder de negociación de los clientes siendo una amenaza, ya que mayores serán sus exigencias en relación de mayor calidad, de reducción de precios, y servicios.

### **2.1.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

La mayoría de los proveedores en la industria analizada que se encuentra el negocio son los mercados o mercados mayoristas (18 mercados en la zona de Quito y parte del cantón Rumiñahui, ver en el **ANEXO 6**), en los cuales se abastecen el 90% de sus insumos, el 10% restante que pertenece a bebidas, lo realizan con compañías como COCA COLA COMPANY y PEPSICO. Con respecto a bebida alcohólicas como la cerveza; únicamente se encuentran como proveedores PILSENER Y BRAHMA. A razón de menor distancia para el abastecimiento de sus insumos, que el Mercado Municipal de Conocoto como el de Sangolquí marcados con estrellas en la figura que se muestra a continuación, son los acudidos por los restaurantes de la industria. En cuanto a la gama de otros productos alimenticios, y otros artículos complementarios de los restaurantes, existen 16 supermercados en la zona del Valle de los Chillos, como se muestra en la figura del **ANEXO 7**. El Hipermarket (marcado por una estrella en el **ANEXO 7**), ubicado en la autopista General Rumiñahui y Av. San Luis, a 300 metros de la ESPE, es el mayormente acudido por su segmento de ventas al por mayor. Por lo cual, se considera el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existe una gran variedad de estos para proporcionar los diferentes insumos que necesita un restaurante.

### **2.1.2.4 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES**

Ecuador es uno de los países de la región, con bajos costos de operación en la industria de bares-restaurantes, con un promedio de 7% menos que los demás países como se muestra en la siguiente figura, con costos de servicios básicos por USD 2.07 millones por año y USD 1.39 millones en costos de mano de obra, este último rubro es lo que lo hace más competitivo sobre los demás países de la región (PRO ECUADOR, 2016).



FIGURA No 4: Costos Totales en Operación por año en dólares  
Enero 2016 – Diciembre 2016

**Tomado de:** Pro Ecuador

Además, las nuevas empresas que se constituyan están exoneradas del anticipo del Impuesto a la renta por 5 años (Art. 24.1 COPCI), se excluye de la base de cálculo del anticipo del impuesto a la renta los incrementos por nuevas inversiones que incrementen empleo, mejoren salarios, adquieran activos, mejoren productividad o innoven. En cuanto a los costos de entrar en el negocio, depende del tamaño del local y las adecuaciones al mismo, en promedio para un restaurante, bar, cafetería o karaoke de 100 metros cuadrados estamos hablando de un desembolso inicial de entre USD 40.000 hasta USD 100.000, a comparación de un hotel que estaría por un desembolso inicial de sobre los USD 60.000 (HOSTELERÍA ECUADOR, 2017). Por estos factores, existen bajas barreras de entrada para nuevos competidores, por lo que se concluye como amenaza.

#### 2.1.2.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Analizando el CIIU I5610.01 al que corresponde el análisis, los restaurantes de comida rápida (CIIU I5610.02) mantienen un servicio sustituto, un combo con papas, cola y hamburguesa o un hot-dog puede costar entre USD 3 y 7, dependiendo ya sea de la ubicación, local, ingredientes y el tamaño de los componentes, es decir, es un tipo de comida que se prepara y se sirve en el menor tiempo posible. Adicionalmente, es cotizada y principalmente, por la clase media que en América Latina está creciendo, el incremento de la población urbana en Latinoamérica es uno de los principales factores para la expansión de

las cadenas de comida rápida. De acuerdo con un estudio de la International Food Policy Research Institute (Ifpri), América Latina ya alcanzó un grado de urbanización similar al de países desarrollados. “Los habitantes de las ciudades de la región están sometidos cada vez más a limitaciones temporales, más expuestos a la publicidad, y tienen más fácil acceso a los supermercados y a vendedores de comida de preparación rápida, porque suelen consumir más alimentos elaborados y preparados”, menciona el informe. En el país no existían locales de Subway, Carl’s Jr. o Wendy’s, al 2015 el mercado de este tipo de comida movió unos USD 900 millones, y mantuvo un crecimiento de alrededor del 10% anual los últimos cinco años, según Rafael Coello, dueño de dos locales de la franquicia Subway, basado en informes de Planet Retail. Se concluye que existen varios establecimientos de comida rápida por lo cual es una amenaza para la industria de bares- restaurantes.

#### **2.1.2.6 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

El CIIU “15610” al año 2017, registra 225,067 RUCS con esa actividad, según el SRI. Ha tenido un crecimiento tanto en número de empresas como en número de empleados, del año 2014 al 2015 este sector creció un 2.47% en cuanto al número de empresas y del año 2015 al 2016 un 7.69%; en cambio, el empleo creció un 5.05% y 2.7% en los periodos mencionados con anterioridad respectivamente. Reflejando una industria que a pesar de las dificultades presentadas por los shocks macroeconómicos al final del 2014 y durante el 2015, no tuvo mayor impacto en la generación de empleo y en el número de empresas de este sector (Camino, 2017). En el sector de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, se identificaron 41 establecimientos comerciales de comida entre restaurante y cafeterías; divididos en 9 lugares de almuerzos, 12 de comida rápida (papas, hamburguesas, etc.), 17 de especialidad (parrilladas, mariscos, comida italiana, pizzerías, entre otros) y 3 de snack (consideran alimentos para satisfacer temporalmente el hambre, proporcionar una mínima cantidad de energía para el cuerpo o simplemente por placer como humitas, empanadas, etc.), como se muestra en la siguiente figura:

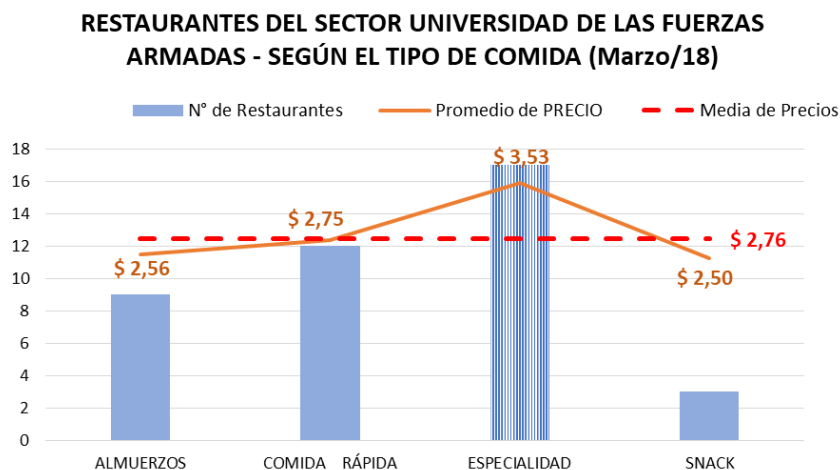


FIGURA No 5: Restaurantes del sector Universidad de las Fuerzas Armadas - Según tipo de comida  
Marzo 2018

En la investigación realizada, los restaurantes que predominan son los de especialidad; además estos tienen precios más altos que la media de precios promedio del total de los restaurantes, y un 6% del total de especialidad también se dedican a la preparación de almuerzos a la hora del medio día. En segundo lugar, están los dedicados a comida rápida, en los cuales el 33% de igual manera se dedican a los almuerzos. Del total registrados, solo tres restaurantes mantienen alguna temática en especial, pero nada respecto a deportes. Adicionalmente, todos manejan solo dinero en efectivo como medio de pago. Se determina que por los factores antes mencionados, existe una alta rivalidad entre los competidores siendo una amenaza, sin embargo, también se considera una oportunidad que no existan mayor número de restaurantes con temáticas, en especial ninguna deportiva.

### 2.1.3 Matriz EFE y Conclusiones

#### 2.1.3.1 Matriz EFE

Mediante la Matriz EFE se valoraron los factores externos permitiendo resumir y evaluar la información obtenida, la matriz se encuentra adjunta en el **ANEXO 8**.

#### 2.1.3.2 Conclusiones

1. Como resultado de la matriz, un promedio ponderado de 3.04 indica que el sector está respondiendo de manera correcta a las oportunidades y

amenazas existentes en su industria, es decir, las estrategias que mantiene el plan de negocios están siendo aprovechadas con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

2. La acogida del negocio de las alitas, más aun en la población de edad joven es la oportunidad con mayor relevancia.
3. El factor más importante entre las amenazas es el “Alto poder de negociación de los clientes” con un peso de 12%, el cual se puede mitigar con un factor diferenciador como estrategia.
4. Entre las oportunidades más importantes consideradas en el análisis están: las políticas gubernamentales incentivando al emprendimiento, que el sector de servicios alimenticios tiene un crecimiento estable y que existe un bajo poder de negociación con proveedores, a las cuales se tiene un alto poder de respuesta con las estrategias que se usaran detalladas en los diferentes puntos que contiene este documento.
5. Las acciones del Gobierno en contra del sector empresarial, la alta rivalidad de los competidores y las bajas barreras de entrada de los mismos forman entre otras las amenazas que mayor impacto en contra del éxito en la industria analizada, que pueden ser mitigadas con alianzas estratégicas, diferenciación del producto/servicio, etc.

### **3 ANALISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Justificación de la investigación**

En base al proyecto que se está planteando se ha determinado aplicar una investigación de campo ya que ésta se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación necesidad o problema en un contexto determinado. Se considera que existe un mercado potencial para la creación de un bar-restaurante de alitas con salsas a base de frutas en el sector de la Universidad de las Fuerzas Armadas. Para esto, se usarán herramientas cualitativas como el grupo focal; y cuantitativas mediante encuestas que permita conocer el nivel de aceptación de los clientes potenciales ante un producto con características distintivas basadas en la idea del negocio.



### 3.1.1 Problema de investigación

El cuestionamiento principal de esta investigación se resume en: ¿Cuáles son los atributos esperados del producto y el precio, en un bar-restaurante de alitas con salsas a base de frutas en el sector de la Universidad de las Fuerzas Armadas?

### 3.1.2 Objetivos de la investigación

#### Objetivo general

Determinar los atributos del producto de los posibles consumidores del bar-restaurante de alitas con salsas a base de frutas en el sector de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

#### Objetivos específicos

- ✚ Determinar el lugar de preferencia para el bar-restaurante de alitas de los consumidores potenciales.
- ✚ Definir los medios efectivos para promocionar el bar-restaurante de alitas.
- ✚ Determinar el precio promedio de mercado que los consumidores atribuyen para un combo de alitas.

### 3.1.3 Segmento de clientes

La población estudiantil de pregrado de la Universidad de las Fuerzas Armadas matriz (Sangolquí), entre 18 y 28 años que frecuenten restaurantes alrededor de su estudio, y que encuentran en un bar-restaurante la oportunidad de disfrutar de la comida y compañía en las diferentes ocasiones, dentro del nivel socioeconómico medio típico, medio bajo y bajo; categorías C+, C- y D de acuerdo al INEC.

## 3.2 Metodología de investigación

Se aplicó la metodología de investigación descriptiva para conocer las necesidades del mercado objetivo.

### 3.2.1 Investigación cualitativa

En búsqueda de tener una mejor visión del escenario que mantiene la idea de negocio, mediante la información recogida basada en la observación de comportamientos naturales, discursos o respuestas abiertas, se realiza una interpretación de significados para comprenderlo.

#### 3.2.1.1 Entrevista a expertos

Se ha realizado 2 entrevistas a personas consideradas expertos, ya que mantienen un alto nivel de conocimiento en temas que influyen en la idea del negocio, las cuales se muestran a continuación:

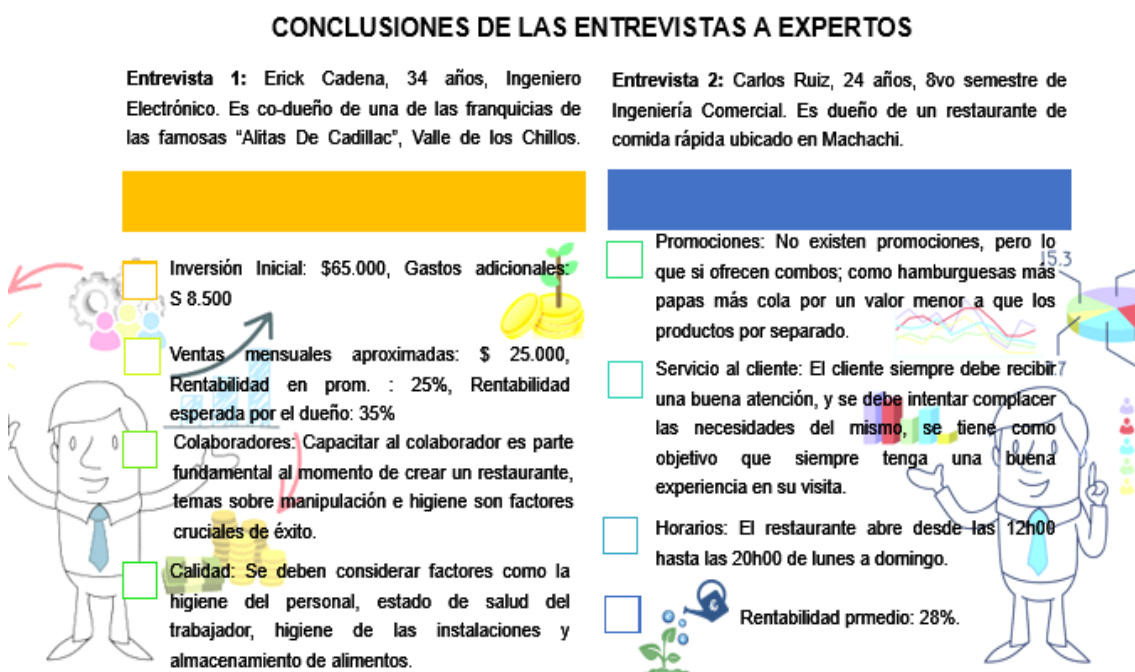


FIGURA No 6: Conclusiones de las entrevistas a expertos

#### 3.2.1.2 Grupo de enfoque

El grupo de enfoque involucra una serie de discusiones guiadas de temas específicos con el objetivo de obtener información sobre los gustos y preferencias del posible consumidor, para su efecto se realizó con 8 participantes de diferentes edades que mantengan las características especificadas con anterioridad en el punto 3.1.3 (segmento de clientes), el rango de edad de los participantes fue de los 21 hasta los 25 años. Se pudo hacer una degustación de los productos y determinar cuál es el sabor que más les agradó. Además de

concluir con ideas de decoración, nombres, slogan, logotipos y sugerencias generales. A continuación se presenta las conclusiones del grupo de enfoque realizado:



FIGURA No 7: Conclusiones del Grupo de Enfoque

### 3.2.2 Investigación cuantitativa

Con el fin de examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo estadístico, con un objetivo de conocer de una forma exhaustiva al cliente que se desea llegar, intentando buscar la mayor certeza del mismo, se ha realizado 50 encuestas (**ANEXO 9**), el resumen de la misma se encuentra a continuación:

#### 3.2.2.1 Encuesta

Se diseñó una encuesta de donde obtuvimos información valiosa referente a los gustos y preferencias de los consumidores quienes pasarían a ser parte de los clientes. Los encuestados fueron estudiantes de la Universidad de las Fuerzas

Armadas, la mayoría de las edades entre 21 a 26 años, de los que se obtuvieron los siguientes resultados en las encuestas:

- ✚ El 28% de los encuestados acuden a restaurantes que se encuentran al frente de la universidad 3 veces por semana, el 25% acude los 5 días de la semana o al menos 1 vez por semana.
- ✚ El 100% de los estudiantes encuestados pagan con efectivo las cuentas generadas por alimentos y de estos el 2% desearía pagar con tarjeta de débito.
- ✚ El 90% de los encuestados le gusta la comida rápida, de los cuales, los factores relevantes para que un restaurante de comida rápida sean su favorito son el sabor de la comida (escogido como el factor más importante) y el precio del producto. El 48% de los estudiantes come al menos una vez por semana comida rápida y el 24% por lo general 3 veces por semana.
- ✚ El 76% de los encuestados le gustan las alitas de pollo en salsas, tomando en cuenta que el 15% se considera indeciso. Además el 96% de los encuestados no han comido en el restaurante de alitas de pollo ubicado frente a la universidad, la razón más importante es que no sabían de su existencia (73%). El 92% se encuentra dispuesto definitivamente a ir un nuevo restaurante-bar que tiene especialidad alitas de pollo con temática de deportes, y el 93% que ha comido en restaurantes de alitas de pollo
- ✚ El 98% de los encuestados están dispuestos a pagar por 4 alitas de pollo un valor de USD 3 a 5 y tan solo un 43% estaría dispuesto a pagar como precio más alto de USD 5 a 7.
- ✚ El 62% asistiría a un bar-restaurant de alitas de pollo por lo menos una vez por semana y el 30% una vez al mes, si este restaurante se encontraría al frente de la universidad el porcentaje que asistiría 3 veces por semana aumenta a 8% en un horario de lunes a viernes.

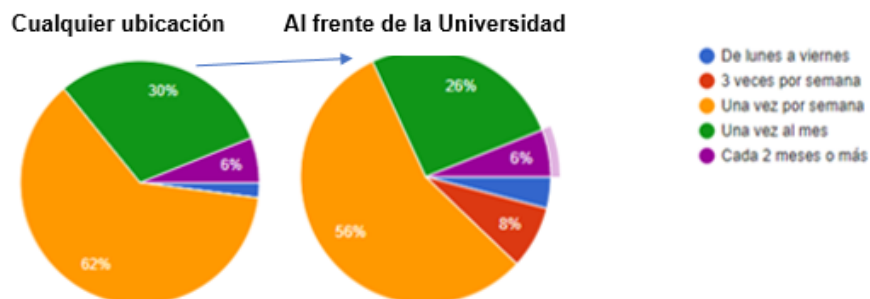


FIGURA No 8: Pregunta 14 y 15 de la Encuesta - ¿Con qué frecuencia asistiría a un bar-restaurant de alitas de pollo? / Si este bar-restaurant estuviese afrente de su universidad ¿Con qué frecuencia asistiría?

- ✚ El medio de difusión para la publicidad del restaurante será mediante redes sociales y por medios impresos. La promoción escogida con el 82% de los votos para el bar-restaurant de alitas de pollo es el “Martes 2x1” y el segundo lugar lo comparte “Descuentos en eventos” y “Descuentos al cumpleaños”.

### 6.1.3.2 Análisis inferencial

A partir de los datos obtenidos en cada una de las preguntas de la encuesta y sobre la base del procesamiento estadístico se realizó un análisis inferencial a base de descripciones de asociación (correlación) para determinar los aspectos relevantes de las preferencias de los clientes a tener en cuenta en la implementación del bar-restaurant planteado en este plan de negocios. Los hallazgos obtenidos como correlaciones significantes para un nivel de confianza del 99% se encuentran resaltados en la tabla adjunta en el **ANEXO 10**. Las conclusiones con mayor relevancia para este estudio son las siguientes:

1. Las personas que les gusta las alitas de pollo en diferentes salsas definitivamente estarían dispuestas a visitar un restaurante que mantenga como especialidad las alitas de pollo, además estas mismas personas asistirán con una correlación alta (0,87) una vez por semana a este tipo de restaurantes.
2. Los estudiantes que asistirían una vez por semana a un bar-restaurant con especialidad de alitas de pollo, aumentan en un grado de correlación de 0,81 al saber que este bar-restaurant se encuentra al frente de la universidad.

3. El precio mantiene una correlación de 0,5 con respecto a la decisión de comer en los restaurantes de al frente de la universidad, más aun si estos tienen como especialidad las alitas de pollo, es decir, a menor precio será mayor el número de clientes, caso contrario, a mayor precio será menor el número de clientes (a razón del segmento de clientes escogido). Concluyendo una alta elasticidad precio de la demanda.

### 5.3 Conclusiones

Basado en la información obtenida de las entrevistas a expertos, sumado a los perfiles de las compradoras potenciales, se determina que el producto genera un atractivo importante al ofrecer una salsa de las alitas a base de frutas como elemento diferenciador.

1. Alta elasticidad precio de la demanda. El 98% la totalidad de encuestados está dispuesto a pagar por un combo de 4 alitas de pollo USD 3 a 5.
2. Implementar una temática deportiva en el bar-restaurant, ya que será un factor diferenciador importante al momento de decisión entre los posibles consumidores, y de esta manera, el cliente no solo adquiere el servicio sino también una experiencia (valor agregado).
3. El producto en diferentes salsas tiene un alto nivel de agrado y aceptación, las alitas deben ser del mayor tamaño posible.
4. Los estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas encuestados, en su mayoría acuden a restaurantes que se encuentran al frente de la universidad. Y en promedio el 90% de los encuestados le gusta la comida rápida y de los cuales, el factor con mayor relevancia para que un restaurante de comida rápida sea escogido como favorito es el sabor de la comida, además de que el precio no se queda atrás.
5. Además de ser el medio de pago del total de los estudiantes el efectivo, también es el que mayor grado de aceptación tiene por los mismos.
6. El 76% de los encuestados le gustan las alitas de pollo en salsas, tomando en cuenta que el 14% se considera indeciso, tomando en cuenta que el 93% está seguro o considera la opción de visitar un restaurante que tenga

como especialidad alitas de pollo, este porcentaje aumenta cuando tienen una temática con enfoque de deportes.

7. El porcentaje que asistiría 3 veces por semana aumenta a 8% al igual que de lunes a viernes, si el restaurante de alitas de pollo estuviese frente a la universidad.
8. El análisis de resultados descriptivos permitió identificar la importancia para que la publicidad del restaurante deba ser mediante redes sociales, siendo la respuesta con el 86% de votos.
9. La promoción con el 82% de los votos para un bar-restaurant de alitas de pollo es la llamada "Martes 2x1" y el factor que convierte a un bar-restaurant de alitas de pollo en atractivo es el precio, el sabor de la comida, y la atención al cliente, en el orden mencionado.

## **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente**

Para encontrar la oportunidad se realizó un análisis desde diferentes puntos de vista para así, analizar varias perspectivas que afectan de manera directa o indirecta a la viabilidad del negocio, es por ello que desde un enfoque externo e interno, se considera que existen varios factores positivos como la política gubernamental de entregar créditos para incentivar el emprendimiento, al igual que el sector de servicios alimenticios no ha mantenido grandes recesiones y tiene un crecimiento en promedio constante de 3,8% en los diez últimos años, además el gasto proporcionado a restaurantes y hoteles es de 7.7% del total del consumo mensual del hogar, mostrando una tendencia positiva en el sector analizado y con ayuda del crecimiento tecnológico de los alcances del internet permite llegar al cliente con mayor facilidad, adicionalmente, existe un bajo poder de negociación de los proveedores, y por más que los clientes en el sector de servicios alimenticios tengan un alto poder de negociación, se considera que este factor es manejable con una estrategia de diferenciación. Con la ayuda del grupo focal se concluyó que es importante para el restaurante una temática deportiva, la calidad en cuanto a los insumos, la transmisión de partidos de fútbol, sin olvidar

que el país no atraviesa una buena época económica, por ende, la alta elasticidad precio de la demanda es un factor crucial. Además, la ubicación será la razón más importante para conocer un negocio nuevo, y para convertir a un cliente en frecuente debe existir: un excelente servicio al cliente; que debe generar una experiencia positiva, para crear fidelidad y mayor número de consumidores.

Los 9.063 estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE, 2017), en su mayoría acuden a restaurantes que se encuentran al frente de la universidad. De los cuales, el 90% le gusta las alitas de pollo, siendo el sabor de la comida el factor con mayor relevancia para su elección de compra, además de que el precio no se queda atrás. Las alitas de pollo en salsas, tiene un alto grado de aceptación y el porcentaje que asistiría 3 veces por semana aumenta a 8% al igual que de lunes a viernes, si el restaurante de alitas de pollo estuviese frente a la universidad. Por lo que, en la investigación de mercado realizada, se estableció que las personas del mercado objetivo encuentran bastante atractiva la propuesta de un bar-restaurant de alitas de pollo. También, el segmento escogido indica que se requiere enfatizar en los deportes ya sea su transmisión o temática y considerando que el medio de pago debe ser de contado – efectivo. Por todo lo antes mencionado, se puede concluir que es viable la idea de posicionar un bar-restaurant que ofrezca alitas de pollo con salsas de frutas, con temática deportiva en el sector donde se encuentra ubicada la Universidad de las Fuerzas Armadas – Matriz.

## **5 PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

Debido a que el proyecto a realizar se encuentra dirigido a una industria altamente competitiva, se ha tomado la decisión de utilizar una estrategia de diferenciación, la misma que busca toda compañía para verse única en aspectos valorados por los compradores (Phillip & Lane, 2006), por lo que se utilizará la diferenciación a través del producto principal del giro del negocio, que son las alitas de pollo, además se ofrecerá un ambiente temático con todo lo relacionado



a deportes en especial el futbol, con insumos de altos estándares de calidad, al igual que el servicio brindado al cliente, para así brindar una experiencia única. Esto requiere un adecuado entendimiento de los consumidores de dicho segmento y el desarrollo de una oferta distinta y especialmente dirigida a atender sus necesidades.

### 5.1.1 Mercado Objetivo

La población estudiantil de pregrado de la Universidad de las fuerzas Armadas en la matriz (Sangolquí), es de 9.063 estudiantes, al año 2016. (ESPE, 2017).

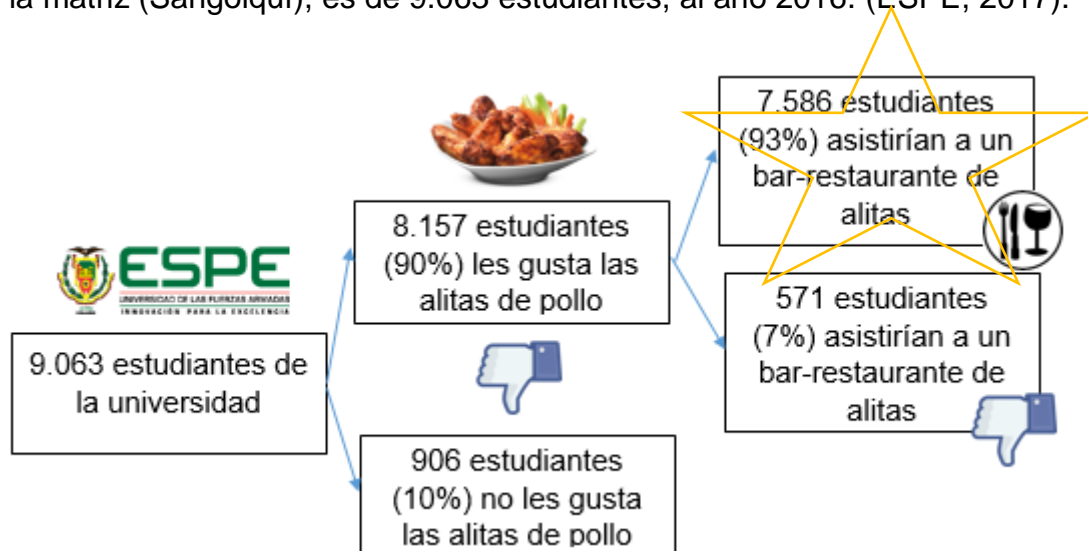


FIGURA No 9: Segmentación de Mercado

Según los datos obtenidos, se concluye que el mercado objetivo es de 7.586 estudiantes, que les gusta las alitas de pollo y que sí asistirían a un bar-restaurante de alitas de pollo.

#### 5.1.1.1 Demanda Potencial

Mercado Objetivo (m): 7.586

Frecuencia mensual (f): 2

Precio promedio (p): USD 4,00 (precio referente obtenido de las encuestas)

Demanda anual (n) =  $m \times f \times 12$  (meses al año) = 182.064 unidades

Demanda potencial \$:  $n \times p = 182.064 \times 4 = \underline{\underline{\text{USD 728.256,00}}}$

### 5.1.2 Propuesta de valor

Se utilizó el lienzo de modelo de negocio CANVAS, “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”. (Osterwalder, 2011)

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO - CANVAS				
<b>Alianzas clave:</b> -Acuerdos con las diferentes asociaciones de estudiantes por cada carrera. -Acuerdos con las diferentes compañías cerveceras dedicadas para eventos. -Acuerdos con Grupos musicales. -Alianzas con varios proveedores de insumos necesarios (alimentos, bebidas, bandejas, etc.)	<b>Actividades clave:</b> - Administración y control de sistema de reservas. - Marketing Digital. - Capacitación de personal. - Automatización del proceso de gestión del restaurante. - Servicio al cliente. - Decoración y ambientación. - Elaboración de platos. - Compra de ingredientes. - Logística.  <b>Recursos clave:</b> - Recurso humano. - Software. - Proveedores. - Instalaciones. - Publicidad.	<b>Propuesta de Valor</b>  Transmitir una Experiencia satisfactoria, desde el momento en que entra en el local, se realiza el pedido, el sabor de la comida, hasta la fácil ubicación, buen ambiente y temática deportiva. Shows en vivo, generando una Experiencia diferente en los consumidores de la zona.	<b>Relación con clientes:</b> - Obtención de datos reales mediante un formulario al momento de pagar. - Campañas alrededor de la universidad. - Retroalimentación del servicio, la calidad y brindar atención al cliente por medio de: redes sociales, correo y teléfono.  <b>Canales:</b> - Canal directo: Venta en establecimiento, reservas e información por medios digitales.	<b>Segmento de cliente:</b> - Población estudiantil de tercer nivel o grado de la Universidad de las fuerzas Armadas en la matriz (Sangolquí).
<b>Estructura de costes:</b> Costos fijos: Capital humano, mantenimiento, costos financieros Costos variables: Producción y comercialización		<b>Ingresos:</b> Ventas realizadas por los productos del restaurante (cobro por efectivo). Financiamiento interno y externo.		

FIGURA No 10: Lienzo del modelo de negocio - CANVAS

### 5.1.3 Ventaja competitiva

La falta de diferenciación de los restaurantes del sector hace que un bar-restaurante temático ambientado en los deportes tengan un valor superior tangible al tener una mezcla de colores, diseño, temática, decoración, servicio al cliente y la forma peculiar de presentación del producto, que otorgan una

experiencia única desde el momento de entrada en el lugar, hasta la salida del mismo. Todo esto, mejora el rendimiento del producto sin fijar un precio más alto que el de la competencia.

#### **5.1.4 Declaración de posicionamiento**

Para todos los estudiantes amantes de los deportes, en especial el fútbol, “LLEGO VOLANDO” es el sitio perfecto para disfrutar con tus amigos de la transmisión de los partidos de tus equipos favoritos, acompañados de las mejores alitas de la zona.

### **5.2 Mezcla de Marketing**

#### **5.2.1 Producto**

El servicio es un restaurante de alitas de pollo en salsas de frutas, en un ambiente tranquilo, cuyo objetivo es la satisfacción del cliente.

##### **5.2.1.1 Estrategia de Producto**

La estrategia a utilizarse es la de penetración de mercado que consiste en el crecimiento del negocio mediante el aumento de las ventas de productos existentes a segmentos de mercado existentes, sin modificación alguna de productos. (Kotler & Armstrong, 2013) Se la llevara a cabo con una combinación de estrategias de precios, promoción, que se detallan en el documento.

##### **5.2.1.2 Atributos**

- ✚ Shows en vivo musicales.
- ✚ Ambiente
- ✚ Comida de alta calidad con exquisitos sabores de salsas.
- ✚ Excelencia en servicio al cliente y atención personalizada.

##### **5.2.1.3 Branding**

El nombre de la marca, “LLEGO VOLANDO”, se refiere a la parte de una canción muy famosa de los años 1970, además al ser el producto alas de pollo hace referencia al mismo.

### 5.2.1.3.1 Imagotipo

El imagotipo será el siguiente, compuesto por dos alas llenas de plumas, que significan alas de pollo, con un balón de futbol en medio, mostrando la temática deportiva y en el centro superior, el nombre del bar-restaurante con tipografía Segoe Print.



FIGURA No 11: Imagotipo

En cuanto a la psicología de los colores, es decir, la infografía, se ha escogido el NEGRO como color de las letras, los bordes de las alas y en si la combinación del balón de futbol, demostrando sofisticación y estatus, siendo un factor de la estrategia de diferenciación.

### 5.2.1.3.2 Slogan

El slogan del restaurante es "Compartiendo con amigos", el cual refleja un ambiente tranquilo y la mejor decisión cuando se está en compañía. (Allen, 2018)

### 5.2.1.4 Presentación del Producto

La presentación del producto será en canastas de mimbre (fibra vegetal tejida que se obtiene de un arbusto de la familia de los sauces) que llevarán papel anti grasa, en la cual se colocarán los productos, como se muestra a continuación:



FIGURA No 12: Presentación del producto

Tomado de: Gior Design

Los colores para la presentación del producto en cuanto a los papeles anti-grasa serán una mezcla de cuadros rojos y blancos, que en conjunto estimulan el apetito, además de atraer rápidamente la atención de los clientes. (Allen, 2018)

#### 5.2.1.4.1 Tipos de presentación del producto

El menú consta de un solo combo:

- ✚ Combo único: 4 alitas de pollo con salsa a su elección, acompañado de papas fritas, salsa de la casa y un vaso de la bebida del día.

#### 5.2.1.5 Niveles del producto

Un producto “es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad” según Kotler. Por lo que según el autor mencionado, del libro de “Estrategias de Marketing, el producto se divide en:

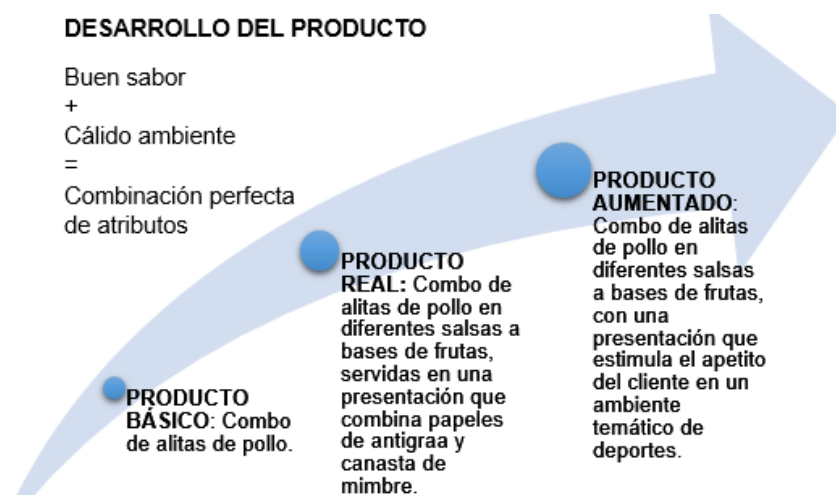


FIGURA No 13: Desarrollo del producto

### 5.2.1.6 Costos relacionados al producto

El costo del producto se determina por la cantidad de insumos utilizados hasta llegar a su presentación final. El costo total por cada combo es de USD 1.15, el desglose de cada insumo se encuentra a continuación:

TABLA No 1: Costos de producción

Producción de un combo de 4 unidades						
	Insumo (Kg./L Promedio)	Costo Unitario (Kg./L)	Cant. unidades por combo	Cantidad de Kg./L x combo	Costo total de insumo	
<b>Materia prima directa</b>						
Alas de pollo	0,980	\$ 3,27	4,000	0,196	\$ 0,64	
Ajo	1,000	\$ 3,25	0,020	0,020	\$ 0,07	
Perejil	0,100	\$ 5,60	0,020	0,002	\$ 0,01	
Mix de Salsas	1,000	\$ 2,00	0,050	0,050	\$ 0,10	
Aceite	4,000	\$ 1,95	0,010	0,010	\$ 0,02	
Sal	1,000	\$ 0,43	0,002	0,002	\$ 0,00	
Soda (Litros)	3,000	\$ 1,33	0,024	0,024	\$ 0,03	
Papas	3,000	\$ 1,17	0,033	0,100	\$ 0,12	
					<b>Costo total MPD</b>	<b>\$ 0,99</b>
<b>Materia prima indirecta</b>						
	Insumo (Kg./L Promedio)	Costo Unitario (Kg./L)	Cant. unidades por combo	Cantidad de Kg./L x combo	Costo total	
Papel parafinado	-	\$ 0,08	1	-	\$ 0,08	
Guantes de vinilo desechables	-	\$ 0,09	1	-	\$ 0,09	
					<b>Costo total MPI</b>	<b>\$ 0,17</b>
					<b>Costo total MP</b>	<b>\$ 1,15</b>

### 5.2.1.6 Soporte

Antes de la entrega del producto al cliente, es conveniente realizar un control de calidad para verificar los requerimientos del mismo. El pedido que realizó cada consumidor debe ser validado por el jefe de cocina tanto en su presentación como el producto en sí, antes de ser entregado. En caso de existir

inconvenientes y/o diferencias entre el pedido solicitado y el final, se procederá a la realización de un nuevo producto que cumplan con los requerimientos específicos, con el previo aviso al cliente.

#### **5.2.1.7 Post Venta**

El servicio post venta que va a brindar el restaurante es una estrategia de fidelización, a través del seguimiento a la base de datos de los clientes, para de esta manera crear un lazo de fidelidad y lealtad hacia la marca por el consumidor del producto haciéndole llegar las diferentes promociones diferenciadas para cada cliente. Además, mediante la utilización de las redes sociales se habilitará un espacio para el cliente en donde podrá realizar quejas, sugerencias de mejora en cuanto al producto o llamar para la reservación de mesa, entre cualquier consulta.

#### **5.2.2 Precio**

Para la fijación de precio, con el previo análisis a la industria, los precios de la competencia y las respuestas de la investigación cuantitativa, se escoge el método de fijación de precios basado en la competencia es el ideal tomando en cuenta el costo final de los mismos, como se puede ver en la siguiente gráfico, la zona rayada con color rojo, marca el valor por el cual los encuestados están dispuesto a pagar por un combo de alitas de pollo, es así como el precio del combo será **USD 4,00** manteniéndose en un rango USD 3 a 5 y tomando en cuenta que existen precios mayores a USD 4,50.

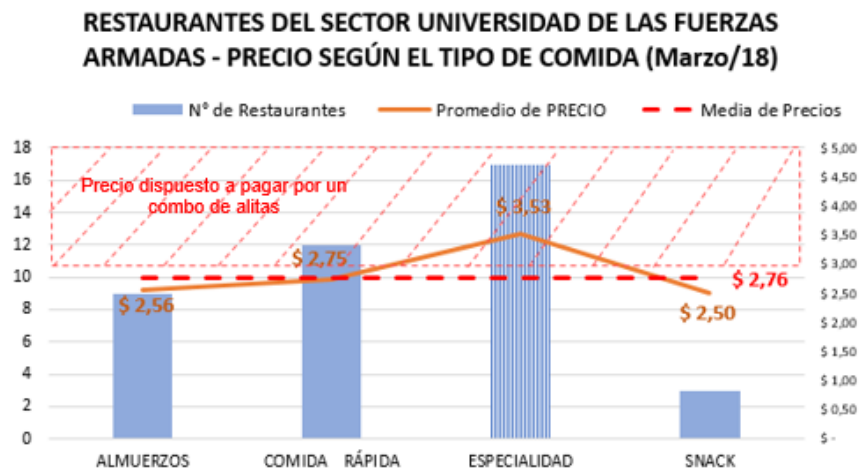


FIGURA No 14: Restaurantes del sector Universidad de las Fuerzas Amadas- Precio según tipo de comida

### 5.2.2.1 Estrategia de Precio

Se utilizará la estrategia de precios basada en el valor, el cual es transmitir una experiencia original y única en los clientes, mediante los shows de música, comida deliciosa y un ambiente tranquilo. Esta estrategia basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto y no en el costo de este. (Kotler & Armstrong, 2013) Por lo cual, no habrá incrementos en el precio en los 5 años proyectados del negocio.

A continuación se muestran el menú de los precios que se mantendrán en el primer año, los siguientes años se verán modificados los costos por factores como la inflación:

TABLA No 2: Precios en el año 1 del plan de negocios

Combo Alitas	Año 1											
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costo	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03
GANANCIA	\$ 2,97	\$ 2,97	\$ 2,97	\$ 2,97	\$ 2,97	\$ 2,97	\$ 2,97	\$ 2,97	\$ 2,97	\$ 2,97	\$ 2,97	\$ 2,97
margen %	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%
PRECIO	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00

### 5.2.2.2 Estrategia de entrada

Considerando la ubicación del negocio, se concluye que la estrategia de precios de descreme es la ideal, ya que consiste en fijar un precio inicial alta para lograr una penetración de mercado eficaz y rápida, y lograr dinámicamente atraer un gran número de consumidores y obtener una mayor cuota de mercado. (Kotler &



Armstrong, 2013) Tomando en cuenta que el elevado volumen de ventas reducirá los costes de producción.

#### **5.2.2.2 Estrategia de ajuste**

Con el análisis de entorno pre-analizado, en el periodo de tiempo de la realización de este plan de negocios no se realizará ningún ajuste en el precio del producto.

#### **5.2.3 Plaza**

Los canales de venta y distribución de un producto son clave para el éxito del giro del negocio, el objetivo es la facilidad que el cliente tenga para acceder al mismo.

##### **5.2.3.1 Estrategia de Distribución**

Al mantener un canal de distribución directo, el punto de venta se convierte en un restaurante. En el cual se procederá al arriendo de un local, con un valor estimado de arriendo de USD 350,00 mensuales, considerando un espacio que se adecue al giro del negocio.

Se implementará la Estrategia de Distribución Exclusiva, ya que solo se vende la marca en el local, la cual busca diferenciarse por varios factores como su calidad, servicio, ambiente y prestigio. La estrategia por implementarse no mantiene algún costo de implementación.

##### **5.2.3.2 Punto de venta**

Las características del punto de venta para el producto se basan en que la ubicación del local comercial sea accesible para todos los clientes, con baterías sanitarias, zona de estacionamiento, considerando que tenga el espacio suficiente para instalar la cocina y para que el consumidor tenga un ambiente acogedor. Para ello, se va a analizar tres opciones de locales comerciales:

TABLA No 3: Matriz de selección de plaza

VARIABLE	Ponderación	O1	Nota	(%)	O2	Nota	(%)	O3	Nota	(%)
UBICACION	20%	Local dentro de la universidad	4	0.8	Autopista Gral. Rumiñahui, Sector Santa Clara	3	0.6	Autopista Gral. Rumiñahui, Sector Santa Clara	2	0.4
DIMENSIONES	15%	6x8m <sup>2</sup>	2	0.3	10x10m <sup>2</sup>	4	0.6	12x10m <sup>2</sup>	5	0.75
CARACTERISTICAS	15%	- Baño - Servicios Básicos	1	0.15	- Baño - Servicios Básicos - Opciones de parqueo	3	0.45	- Baño - Servicios Básicos - Opciones de parqueo	2	0.3
CERCANIA COMERCIAL	25%	Dentro de la universidad	5	1.25	Enfrente de la universidad	4	1	En prom. a 700 m de la universidad	2	0.5
COSTO	25%	\$ 450	1	0.25	\$ 350	3	0.75	\$400	2	0.5
TOTAL	100%	O1		2.75	<b>O2</b>		<b>3.4</b>	O3		2.45

En relación con la matriz expuesta anteriormente, después de un análisis con respecto a varias variables se tomó la OPCIÓN 2 (O2), como la óptima elección. La ubicación exacta es en Sangolquí, Quito-Ecuador; Av. General Rumiñahui frente a la Universidad de las Fuerzas Armadas, como se muestra en el siguiente gráfico marcado en una estrella:

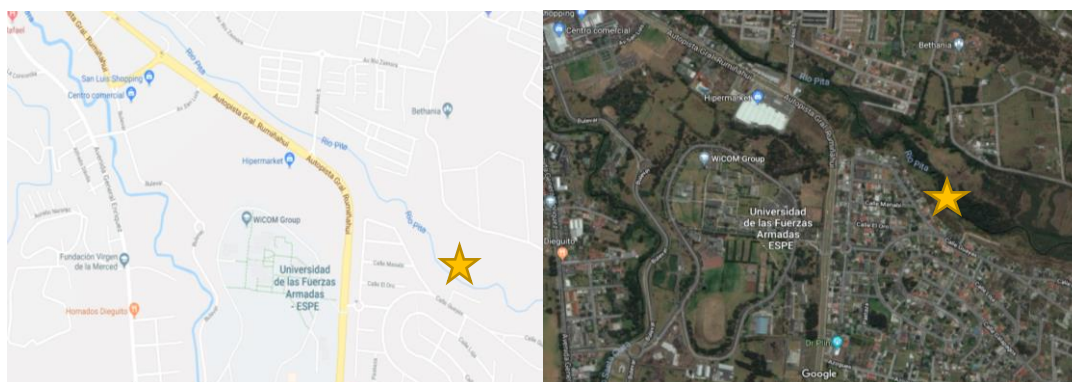


FIGURA No 15: Ubicación Pre-destinada

Enero 2018

**Tomado de:** Google Maps

Finalmente, es importante tener claro la proyección del gasto fijo causado por el arriendo del local comercial se ajustarán a la tasa de inflación promedio anual proyectada por el Ministerio de Economía y Finanzas en la proforma presupuestaria del 2018 que es de 1,38%.

### 5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución es el sistema por el cual la compañía hace llegar su producto al consumidor, el que será como se muestra en la figura a continuación:



FIGURA No 16: Estructura del canal de distribución

Siendo el productor, las personas encargadas de la elaboración del producto, es decir, el personal de cocina, para su posterior distribución. El punto de venta, el que permite la gestión de tareas relacionadas con la venta del producto ya elaborado, es decir el local comercial ya establecido en el apartado 5.3.2.3. Y finalmente, el consumidor Final: que para esta empresa son los estudiantes de la Universidad de las Fuerzas armadas, que se acercan al punto de venta a consumir el producto.

### 5.2.3.4 Canal de distribución

La relación que existe entre el productor y el consumidor final es un canal directo, es decir, el productor o fabricante asume todas las funciones de distribución para vender el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios.

## 5.2.4 Promoción

En esta sección se presentan las actividades de promoción del restaurante.

### 5.2.4.1 Estrategia de Promoción

Tomando en cuenta que el factor a potenciar para el giro del negocio son los clientes, se considera aplicar una **estrategia de aspiración o llamada PULL**, por la que las acciones del plan de comunicación se dirigen directo hacia el cliente o consumidor final para así fomentar la demanda de los productos del negocio. Esto lo realizara el bar-restaurante mediante patrocinio en eventos de la Universidad de las Fuerzas Armadas, ya sea fiestas patronales, campeonatos

deportivos, entre otros. El costo de la estrategia está reflejado en el presupuesto de la promoción en ventas detallado a continuación.

#### **5.2.4.2 Promoción en Ventas**

Mediante el estudio realizado a través de las encuestas y el grupo de enfoque se decidió aplicar las siguientes promociones:

- ✚ Diferentes shows, como bandas de música en vivo, stand up, entre otros, en días festivos y eventos propios de la universidad.
  - Entre los eventos se encuentran: inicio de clases, terminación de cada semestre estudiantil, 14 de febrero, carnaval, etc.

Las promociones se las dará a conocer cuando el consumidor ingrese al local, redes sociales y página web. Para su presupuesto se asignará un valor variable que dependerá del nivel de ingresos de la compañía, y será 1% mensual de las ventas del periodo.

#### **5.2.4.3 Publicidad**

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, y considerando que se va lanzar campañas publicitarias direccionadas específicamente a eventos, se tiene como resultado que la forma de publicidad adquirida por el bar-restaurant será el marketing digital, es decir, la relación que se tendrá del consumidor mediante redes sociales, como se describe a continuación:

- ✚ Facebook para la publicidad B2C (dirigido a consumidores), siendo en términos de retorno sobre la inversión, la que mayor ofrece beneficio como se muestra en la siguiente figura:

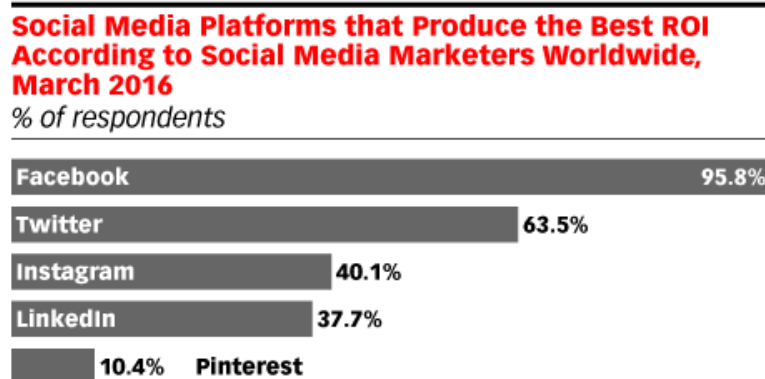


FIGURA No 17: Plataformas de medios sociales que producen el mejor retorno de la inversión, de acuerdo con los vendedores de redes sociales en todo el mundo

Marzo 2016

**Tomado de:** Social Fresh, "The future of Social"

✚ Inversión Requerida en la publicidad:

- Servicio de Marketing Digital; que incluye la creación del perfil de Facebook, creación de Landing Page para la recolección de datos, 1 Facebook Ads al mes (sistema publicitario), pago único de USD 100 (servicio de asesoría y creación del perfil) y para el mantenimiento de la página son USD 15 mensuales, siendo un total por el primer año de USD 280 y USD 180 para los siguientes años, en base a un contrato.

#### 5.2.4.4 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas tiene como objetivo organizar un diálogo verbal con los clientes potenciales y actuales, y emitir un mensaje adecuado al objetivo de corto plazo de cerrar una venta. (Lambin, Dirección de Marketing, 2009) Por lo que la empresa se orientara en tres enfoques:

- ✚ Venta, con la contratación del administrador, para que una de sus funciones sea la prospección de los clientes potenciales.
- ✚ Servicio, con la contratación del encargado de caja, que implica la recepción de pedidos, entrega del mismo y ayuda promocional.
- ✚ Recolección de información, realizada por el administrador, mediante factura y el formulario al momento de pagar para realizar investigación de

mercado, la inteligencia de negocios, el monitoreo de las actividades, el análisis de las necesidades, etcétera.

Además, para tener una mayor presencia de marca se utilizará una camiseta tipo polo con el logotipo del bar-restaurant, que mantendrá el color negro institucional y el logo en blanco, el detalle de gastos se muestra a continuación:

TABLA No 4: Presupuesto de uniformes para el personal

PRESUPUESTO DE UNIFORMES PARA EL PERSONAL	
PRODUCTO/SERVICIO	VALOR ASIGNADO
CAMISETAS POLO	COSTO UNITARIO: \$ 15 COSTO POR CADA PERSONA: \$15 X 3 unidades = \$45
<b>TOTAL</b>	<b>Año 1 = \$180</b>

#### 5.2.4.5 Relaciones Públicas

El objetivo es establecer una imagen corporativa positiva y un clima de entendimiento y confianza mutua entre la empresa y sus diferentes públicos. (Lambin, Dirección de Marketing, 2009) Por ende, para el desarrollo de la marca “Llego volando”, la compañía será parte de los auspiciantes de un equipo futbol que participe en los campeonatos inter-facultades, poniendo el logotipo de la marca en sus uniformes.

#### 5.2.4.6 Marketing directo

Para desarrollar los canales de comunicación directa con el cliente, en los tiempos ociosos del administrador, él será el encargado de repartir los volantes a la entrada de la universidad, además de realizar el seguimiento del desarrollo de la página de Facebook (responder mensajes, publicar información de interés, etc.).

## **6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**




LLEGO VOLANDO es un bar-restaurant dedicado a la producción y comercialización de alitas de pollo bañadas en salsas especialmente hechas a base de frutas en el sector de la Universidad de las Fuerzas Armadas, brindamos el mejor ambiente futbolero del sector, dirigiéndonos a los estudiantes de la universidad y contando con nociones fundamentales de sostenibilidad para proteger nuestro planeta e ir de la mano con la comunidad. Nuestra filosofía es mantener buenas prácticas de uso de alimentos, además de contar con equipos de cocina de tecnología de punta, con un personal altamente calificado en todas las áreas, que mantiene constantes capacitaciones, garantizando precios competitivos y entregas en tiempo óptimo. Todo esto con el fin de generar rentabilidad para nuestros socios estratégicos: clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y contar con nociones fundamentales de sostenibilidad para proteger nuestro planeta e ir de la mano con la comunidad.

#### **6.1.2 Visión**

Ser la primera elección de comida en los estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas cuando se hable de futbol en cinco años, satisfaciendo a los clientes con altos estándares de calidad en las alitas que ofrecemos y excelente servicio, con honestidad y responsabilidad social y ambiental en todas nuestras operaciones como empresa.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

##### **6.1.3.1 Objetivos en el mediano plazo**

-  Alcanzar un promedio de volumen de ventas superior a 980 combos al mes al tercer año de operación del negocio.
-  Mantener un margen bruto mayor al 35% hasta el tercer año de operaciones.
-  Incrementar el rendimiento del capital en 3% hasta el tercer año.

### 6.1.3.2 Objetivos en el largo plazo

- ✚ Recuperar el 100% de la inversión inicial a partir del cuarto año de operaciones.
- ✚ Culminar el quinto año de operaciones con ventas superiores de USD 63.000, de acuerdo a las proyecciones de ventas.
- ✚ Culminar el quinto año de operaciones con un margen neto mayor de 7%, de acuerdo a las proyecciones de ventas.

## 6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas sistematizan sus acciones y manejan los recursos para lograr las metas mantenidas por la organización. (Jones, 2008)

El restaurante está a cargo del administrador, quien toma las decisiones generales y gestiona las áreas importantes de la empresa: Finanzas, Marketing y Recursos Humanos. El área de Operaciones abarca el proceso de producción de alimentos, bodega y manejo de inventario, la cual es dirigida por el Jefe de Cocina, quien reporta al Administrador.

### 6.2.1 Diseño Organizacional

“El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuales son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y como deben funcionar las cosas”, según Idalberto Chiavenato.

#### 6.2.2.1 Tipo de estructura

El sistema de organización será lineal que se caracteriza por tener un jefe superior, el cual asigna y distribuye las tareas a los subordinados de manera directa, de igual manera reportan sus actividades a un solo jefe, es decir, se concentra en una sola personal la actividad decisional. (Jones, 2008)

#### 6.2.2.2 Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica en cuestión de jerarquía de autoridad con respecto funciones organizacionales. (Jones, 2008) Con respecto



a la jerarquía institucional que se va a manejar la compañía, el modelo de negocio y sus diferentes funcionalidades, a continuación, se detalla un esquema en donde se muestra los diferentes cargos y roles:

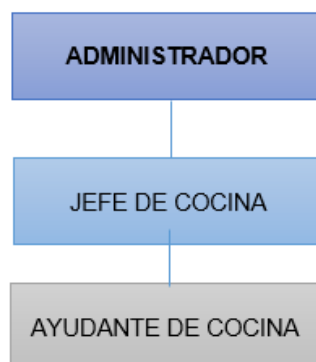


FIGURA No 18: Organigrama Organizacional

El perfil de cada puesto y sus respectivas funciones se describe a continuación:

TABLA No 5: Perfiles de cada puesto en el organigrama

<b>ADMINISTRADOR</b>	
<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Edad</b>	24 a 45 años
<b>Formación Académica</b>	Bachiller con especialización en contabilidad. Opcional: cursando la universidad en carreras afines a administración de empresas.
<b>Experiencia</b>	2 años en puestos similares (administrativos)
<b>Perfil</b>	Autorizado por la administración tributaria para declarar en el SRI, proactivo, que sepa trabajar bajo presión, comprometido/a con su trabajo, buen manejo de relaciones interpersonales, manejo de conflictos, honestidad como un valor principal y capacidad de negociación.
<b>Funciones</b>	Planificar las actividades mensuales de la empresa en lo que tiene que ver con su cadena de valor, planear objetivos a corto, encargado del marketing digital, llevar la contabilidad de la compañía como la declaración de impuestos, prospección de los clientes potenciales, recolección de información, monitoreo de las actividades, el análisis de las necesidades. Recepción de pedidos, cobro (encargado de la caja), entrega mediante un llamado de este, ayuda promocional, cuadre de caja al final del día, limpieza total del restaurante.
<b>Salario</b>	\$ 500,00
<b>JEFE DE COCINA</b>	
<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Edad</b>	25 a 45 años
<b>Formación Académica</b>	Bachiller y mantener certificación de técnicas básicas de cocina o similares.
<b>Experiencia</b>	2 años en puestos similares.
<b>Perfil</b>	Alto sentido de compromiso, ética, trabajo en equipo, colaborador, responsable, buenas relaciones interpersonales, honestidad como un valor principal, orientado al logro de metas, buena capacidad de planificación, organización y supervisión del personal.
<b>Funciones</b>	Mezcla de ingredientes para salsas y su cocción, sazonar alitas y freírlas, supervisar al ayudante de cocina, limpieza total del restaurante.
<b>Salario</b>	\$ 420,00
<b>AYUDANTE DE COCINA</b>	

Perfil del puesto	
Edad	20 a 35 años
Formación Académica	Bachiller
Experiencia	Sin experiencia.
Perfil	Alto grado de responsabilidad, alto grado de compromiso hacia la empresa, proactivo, honestidad como un valor principal, buscador de objetivos y comprometido/a con su trabajo.
Funciones	Almacenamiento de productos, selección de ingredientes para cada pedido, cortar papas y freírlas, empaquetar o servir el producto, limpieza total del restaurante.
Salario	\$ 386,00

## 6.2.2 Estructura Legal

La estructura legal de la compañía se precisa en torno a un solo socio que destina el monto de capital necesario para sus operaciones comerciales y la solicitud de un préstamo. Por lo tanto, la empresa será del tipo Compañía Unipersonal de Responsabilidad Limitada. “Toda persona natural con capacidad legal para realizar actos de comercio, podrá desarrollar por intermedio de una Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada cualquier actividad económica que no estuviere prohibida por la Ley, limitando su responsabilidad civil por las operaciones de la misma al monto del capital que hubiere destinado para ello.” Según el artículo 1 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. El Registro Mercantil, a junio del 2018 se tiene los siguientes requisitos para la constitución:

TABLA No 6: Requisitos para la constitución de una compañía unipersonal de responsabilidad limitada

REQUISITOS	
1.	Presentar por lo menos dos testimonios originales de la escritura pública de constitución.
2.	Todos los testimonios deben tener el mismo número de fojas y todas deben estar rubricadas por el notario ante el que se otorgó la escritura (Art. 41 de la Ley Notarial).
3.	Dos copias certificadas de la providencia judicial aprobatoria

Además el modelo de negocio seguirá los pasos detallados en el **ANEXO 11**.

## 6.3 Plan de Operaciones

### 6.3.1 Flujogramas de procesos

“El diagrama de flujo o diagrama de actividades, también conocido como flujograma es la representación gráfica del algoritmo o proceso.” (GEHISY, 2017) Para el desarrollo del proyecto, deben ser correctamente definidas las funciones

y responsabilidad de cada una de las personas, como la asignación de recursos y así coordinar las actuaciones.

En la figura a continuación, se muestra el flujograma de los procesos necesarios para el presente proyecto, los cuales han sido diseñados para el funcionamiento de un bar-restaurant, específicamente dedicado a la elaboración de alitas en sus diferentes salsas. Además, este diagrama de actividades ha sido elaborado en relación con la dimensión del proyecto, su capacidad productiva y financiera, es así como consta de un macroproceso el cual contiene: logística de entrada, producción y logística de salida. Cada uno de estos tiene subprocesos que hacen más eficiente la producción.

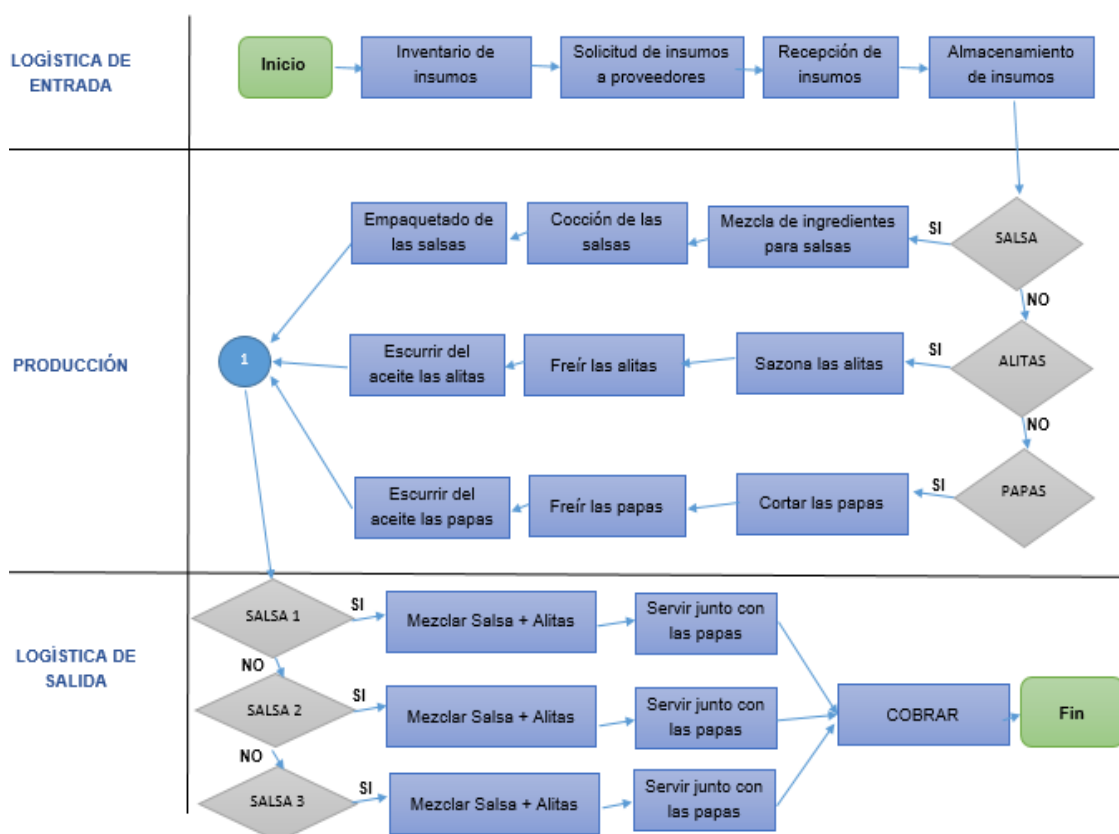


FIGURA No 19: Flujograma de procesos

Para ello, es de suma importancia definir los roles de personal que realizará la ejecución de cada proceso preestablecido en el flujograma, considerando el tiempo e cada actividad, al igual que la maquinaria a utilizar, como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA No 7: Costeo, análisis de tiempo y responsables del proceso de realización de un solo combo

Responsable	Actividades	Costo por hora	Tiempo en cada actividades	Maquinaria y equipos
<b>Administrador</b>	Inventario de insumos, solicitud de insumos a proveedores y su recepción, servicio de venta y post venta.	\$2,98	3 minutos	Computadora, Celular
<b>Jefe de cocina</b>	Mezcla de ingredientes para salsas y su cocción, sazonar alitas y freírlas	\$2,38	22 minutos	Congelador Industrial Freidora Industrial Utensilios de cocina
<b>Ayudante de cocina</b>	Almacenamiento de productos, selección de ingredientes, cortar papas y freírlas, empaquetar o servir el producto.	\$2,30	5 minutos	Congelador Industrial Freidora Industrial Utensilios de cocina

### 6.3.1.1 Requerimientos de maquinaria y equipos

El presupuesto destinado para maquinaria y equipos es el siguiente:

TABLA No 8: Presupuesto de maquinaria y equipos

PRESUPUESTO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS		
	Cantidad	Costo Total
Congelador Industrial	1	\$ 1.540,00
Freidora Industrial	1	\$ 375,00
Computadora	1	\$ 800,00
Celular	1	\$ 350,00
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 3.065,00</b>

### 6.3.1.2 Planificación arquitectónica

En la siguiente figura, se presenta el plano de la construcción con la división de sus áreas como comedor (capacidad máxima de 40 personas), baño, cocina, administración y caja:

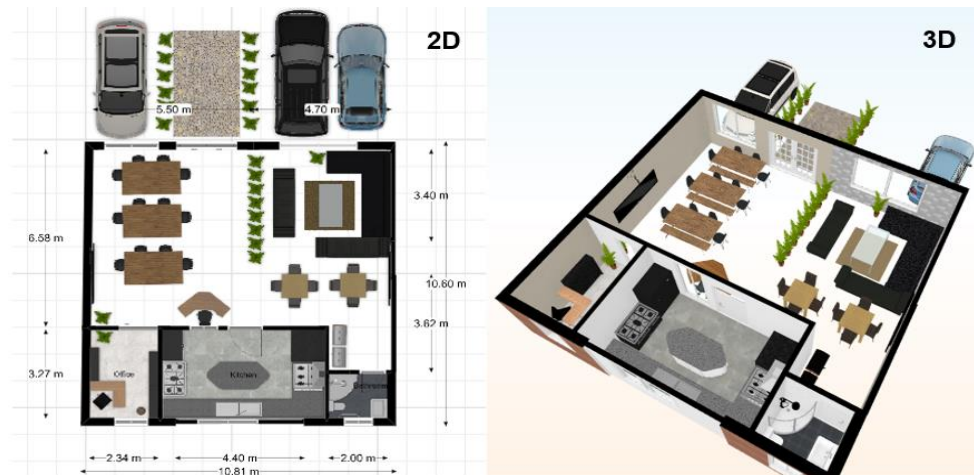


FIGURA No 20: Plano en 2D y 3D del bar-restaurante

### 6.3.2 Ciclo de operaciones

Para la realización del ciclo de operaciones del restaurante, se determinó que “La cadena de valor refleja una serie de actividades estratégicas de la empresa que denominamos procesos de negocio y es donde podemos diferenciarnos de la competencia creando una serie de valores que nos hagan destacar. “ (Lambin, 2009) En la siguiente figura, se describe la cadena de valor de la compañía, la misma que ha sido elaborada en relación con el modelo de negocio que presenta este proyecto:



FIGURA No 21: Cadena de valor

## **7 EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos**

#### **7.1.1 Proyección de ingresos**

La principal fuente de ingresos para el bar-restaurante es la venta directa del combo de alitas al consumidor final. El precio del combo es de USD 4.00, valor explicado en el apartado 5.2.2, se debe tomar en cuenta que no existen incrementos en el precio, a razón de ser parte de la estrategia de este. Adicionalmente, la cantidad demandada se realizó en base al siguiente calculo: ya segmentado el mercado objetivo, cuyo valor corresponde a un total de 7.586 estudiantes, se decidió tomar un 6% (455 personas) de dicha cantidad para el primer año de operación del negocio (porcentaje tomado según las entrevistas realizadas a expertos en el área / dueños de la competencia). Para con posterioridad, acorde a las encuestas, y guardando un escenario conservador, la frecuencia de consumo del producto sería de dos veces al mes. Por ende, se multiplico el 6% del mercado objetivo por la frecuencia de compra, siendo 910 combos de alitas, el resultado de ventas del primer mes de producción. En cuanto al crecimiento de las unidades vendidas, el porcentaje de incremento promedio anual es de 3,80%, dato obtenido de la industria y contrastado con las entrevistas a expertos.

Como un ingreso adicional, es la venta de cervezas en el negocio, como complemento del combo de alitas, la cantidad de unidades vendidas se determinó mediante referentes de la industria (75% de las unidades vendidas del producto principal), el precio es establecido por la competencia y el costo es de distribuidor, con un margen de ganancia bruto de 29%.

#### **7.1.2 Proyección de costos**

Los costos consideran tres variables: la materia prima que hace referencia a los insumos que se necesita para la preparación del producto (desglose de insumo en el apartado 5.2.1.6); la mano de obra directa requerida para fabricar el producto y los costos indirectos, aquellos que afectan al proceso productivo. Por lo que el costo unitario del combo de alitas es de USD 2.28, detallado a continuación:

TABLA No 9: Detalle del costo de producción unitario - Combo de alitas

PRODUCCIÓN POR UNIDAD - COMBO DE ALITAS	
Materia Prima Directa	\$ 0,99
Materia Prima Indirecta	\$ 0,17
Mano de Obra Directa	\$ 0,54
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 0,59
Mantenimiento, reparación, depreciación y amortización	\$ 0,03
Mano de Obra Indirecta	\$ 0,56
<b>Total Costo</b>	<b>\$ 2,28</b>

La proyección de los costos toma en consideración como supuesto la inflación proyectada de 1,38% por el Ministerio de Economía y Finanzas en la proforma presupuestaria del 2018.

### 7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos del negocio se establecen en dos rubros: los gastos generales y el gasto en sueldos; en el cual se incluye el personal administrativo del restaurante. El incremento de los gastos en las proyecciones se ajusta tanto a la inflación como al sueldo básico unificado del Ecuador. A continuación se encuentra el desglose de ambos rubros en los cinco años proyectados:

TABLA No 10: Proyección de gastos generales y gastos en sueldos

PROYECCIÓN DE GASTOS GENERALES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Suministros de Oficina	\$ 120,00	\$ 121,66	\$ 123,33	\$ 125,04	\$ 126,76
Servicios básicos	\$ 960,00	\$ 973,25	\$ 986,68	\$ 1.000,29	\$ 1.014,10
Gasto arriendo	\$ 4.200,00	\$ 4.257,96	\$ 4.316,72	\$ 4.376,29	\$ 4.436,68
Gasto de Promoción	\$ 580,22	\$ 602,49	\$ 625,44	\$ 649,08	\$ 673,89
Gasto de Publicidad	\$ 280,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Gasto de Uniformes	\$ 180,00	\$ 182,48	\$ 182,48	\$ 182,48	\$ 182,48
Gastos de Constitución	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>\$ 7.120,22</b>	<b>\$ 6.317,84</b>	<b>\$ 6.414,66</b>	<b>\$ 6.513,19</b>	<b>\$ 6.613,92</b>
PROYECCIÓN DE GASTOS EN SUELDOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo Administrador	\$ 7.555,00	\$ 8.160,83	\$ 8.268,12	\$ 8.376,90	\$ 8.487,17
<b>TOTAL GASTO EN SUELDOS</b>	<b>\$ 7.555,00</b>	<b>\$ 8.160,83</b>	<b>\$ 8.268,12</b>	<b>\$ 8.376,90</b>	<b>\$ 8.487,17</b>

### 7.1.4 Márgenes de rentabilidad

Con el nivel presupuestado de la cantidad de ventas, y tomando en cuenta el precio, obtenemos un margen bruto el primer año de 39,35%, que a comparación

de la industria que se encuentra en 35,10% (SRI, 2018), se encuentra sobre el promedio, además como se puede apreciar en la figura que se muestra a continuación, el negocio logra mantener una estabilidad en el tiempo en cuanto a sus estructura de márgenes de rentabilidad.

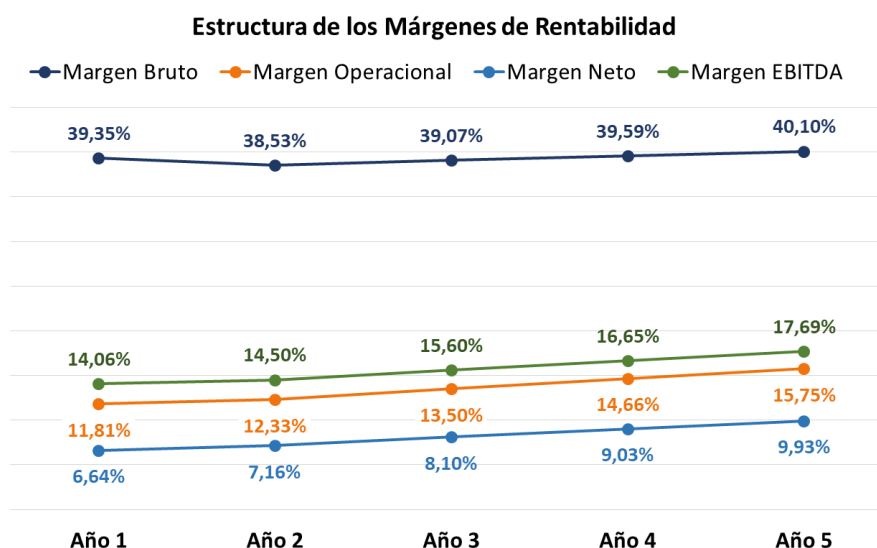


FIGURA No 22 - Estructura de los márgenes de rentabilidad

Manteniendo un control estricto de sus gastos operativos, el negocio mantiene en promedio un margen operacional de 13.6% en los años proyectados, tomando en cuenta que es considerablemente mayor que la industria que se encuentra en 6.5%, y en cuanto al margen neto, el de la industria es de 4.1% y en cambio el del negocio es de 8.2% en promedio en los años analizados, siendo el doble de la industria a razón de mantener una estructura de costos y gastos estrictos.

### 7.1.5 Políticas financieras

Las políticas financieras adoptadas por la compañía son las siguientes:

- ✚ Política comercial: Plazo de cobro de 0 días, e base al estudio de mercado cuantitativo que se realizó al posible consumidor, se determinó que el cobro será únicamente en efectivo.
- ✚ Política de pago: Se contempla plazos de 0 días, considerando que el proveedor principal es el mercado, además esto permite manejar de forma adecuada el ciclo de conversión del efectivo (plazo que transcurre desde que se paga la compra de insumos necesaria para manufacturar el



producto hasta la cobranza de la venta de dicho producto) y mitigar cualquier riesgo derivado de descalces en los plazos de cobro vs los plazos de pago. La siguiente tabla revela la evolución de las ratios de rotación tanto de las cuentas por cobrar comerciales como de las cuentas por pagar a proveedores:

TABLA No 11: Indicadores de capital de trabajo

INDICADORES DE CAPITAL DE TRABAJO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Días de Cuentas por Cobrar - Clientes	0	0	0	0	0
Días de Inventarios	0	0	0	0	0
Días de Cuentas por Pagar - Proveedores	0	0	0	0	0
Ciclo operativo	0	0	0	0	0
Ciclo del efectivo	0	0	0	0	0

- ✚ Política de inventario: Los días de inventario de productos terminados y en proceso son 0.00% las ventas del próximo mes, a razón del giro del negocio. En cambio, el inventario de materia prima se mantiene 100.00% la producción del próximo mes, por la disponibilidad de uso de insumos en la producción.
- ✚ Políticas de inversión: El negocio ha centrado sus políticas de inversión en el mejoramiento continuo de los procesos que intervienen en el bar-restaurante, de tal manera que el plan de negocios cuenta con un plan de inversión para los siguientes 5 años, el cual se encuentra sustentado en los siguientes aspectos:
  - Enfoque de productos de valor agregado con mayores márgenes de rentabilidad, mejorando calidad y servicio.
  - Investigaciones de mercado enfocadas en segmentos comerciales en donde el restaurante podría incurrir.
  - Para los próximos años, la política de inversión del negocio estará alineada a su estrategia de negocios que tendrá como objetivo potenciar el nivel de ventas del producto existente.
  - La inversión inicial se realizará en base de aportes de capital y toda la reinversión será solventada con el flujo de efectivo del negocio.
- ✚ Política de dividendos: Se repartirán hasta el 75% de las utilidades retenidas del período.

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1 Inversión en activos no corrientes

La inversión en activos no corrientes en total es de USD 18,265.00, el desglose se encuentra en la tabla que se encuentra a continuación. Se destinó USD 200.00 a la compra de un software llamado “Sistema Financiero contable SiCoFIN”; que contiene un sistema de facturación, de inventarios, de cartera (cuentas por cobrar y pagar), integrado a contabilidad, manejo de bancos y anexos transaccionales para el SRI, con el objetivo de facilitar el manejo de la operatividad del negocio. Además, se proyecta una reinversión del equipo tecnológico al cuarto año por motivo de culminación de su vida útil.

TABLA No 12: Inversión total en activos no corrientes

<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			
	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 15.000,00</b>
Plasma	2	\$ 1.250,00	\$ 2.500,00
Juegos de mesa con 5 sillas	3	\$ 630,00	\$ 1.890,00
Juegos de mesa con 4 sillas	2	\$ 436,00	\$ 872,00
Sillón en L	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Sillón	2	\$ 450,00	\$ 900,00
Macetas con bambú	23	\$ 25,00	\$ 575,00
Taburetes	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Lavamanos	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Inodoro	1	\$ 208,00	\$ 208,00
Escritorio	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Silla móvil	2	\$ 160,00	\$ 320,00
Mesa de caja	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Mesa de vidrio	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Organizadores	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Mesón de cocina	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Mueblería de cocina	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Utensilios	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Lavadero	1	\$ 70,00	\$ 70,00
Lámparas	5	\$ 35,00	\$ 175,00
Basureros	5	\$ 15,00	\$ 75,00
Otros	1	\$ 1,00	\$ 565,00
<b>Maquinaria</b>			<b>\$ 1.915,00</b>
Congelador Industrial	1	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00
Freidora Industrial	1	\$ 375,00	\$ 375,00
<b>Equipos tecnológicos</b>			<b>\$ 1.150,00</b>
Computadora	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Celular	1	\$ 350,00	\$ 350,00
<b>Intangibles</b>			<b>\$ 200,00</b>
Software	1	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>INVERSIÓN TOTAL EN ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			<b>\$ 18.265,00</b>

### **7.2.2 Capital de trabajo**

En base a las necesidades de liquidez de la empresa en los primeros meses de operación del restaurante, se ha pronosticado contar con un fondo de maniobra de caja de USD 1,080.00 (cobertura conservadora del capital de trabajo inicial), a razón de compra de inventario de materia prima y suministros incluyendo USD 29.20 como un resguardo de liquidez para cualquier eventualidad y uso del primer mes de operaciones.

### **7.2.3 Estructura de capital**

La estructura de capital escogida para que el restaurante inicie su operación es 60% de capital propio (razón deuda/capital = 0.667), esto es un valor de USD 11,607.00 y la diferencia del total de la inversión inicial (USD 7,738.00) se financia con un crédito bancario a través del Banco Pichincha a una tasa de interés del 11,23% anual fija, con plazo de cinco años y pagos mensuales. La cuota fija es de USD 169.13.

## **7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

Los estados financieros para el plan de negocios han sido realizados mensual y anualmente, con el objetivo de un análisis exhaustivo, los mismos que se encuentran en un archivo Excel adjuntado a este informe.

El estado de resultados dilucida la utilidad neta que posee la empresa en un año. Se obtiene después de restar los costos de producción gastos operacionales, intereses e impuestos a las ventas de la empresa en el mismo periodo. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012) El comportamiento de los ingresos del restaurante se muestra a continuación, el estado de resultados anual está en el **ANEXO 12**.

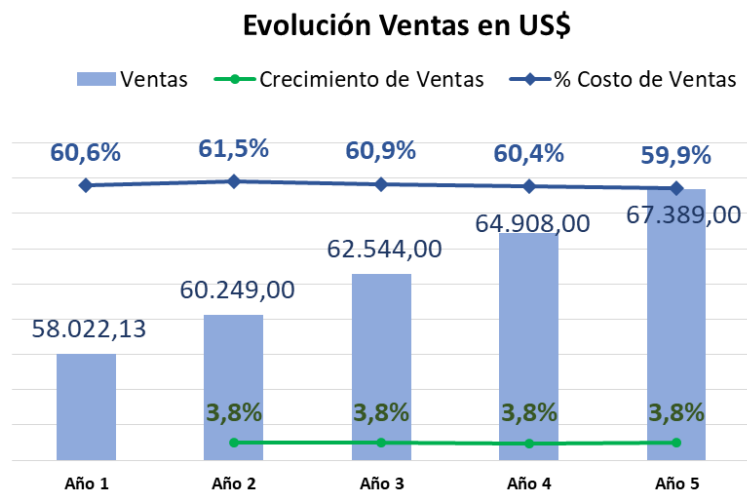


FIGURA No 23: Evolución de ventas en US\$ del negocio

El balance general muestra el total de los activos, pasivos y patrimonio de una empresa en un determinado periodo. Es decir, muestra las pertenencias de la empresa y la forma en la que se financia. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012) El estado de situación financiera anual se encuentra en el **ANEXO 13**, en cuanto a los activos del negocio, como se puede visualizar en la figura que se encuentra a continuación, la cuenta con mayor predominio es la de propiedad, planta y equipo a razón del giro del negocio y las políticas financieras preestablecidas, mientras que la estructura de financiamiento se encuentra principalmente en el largo plazo, por el financiamiento bancario.

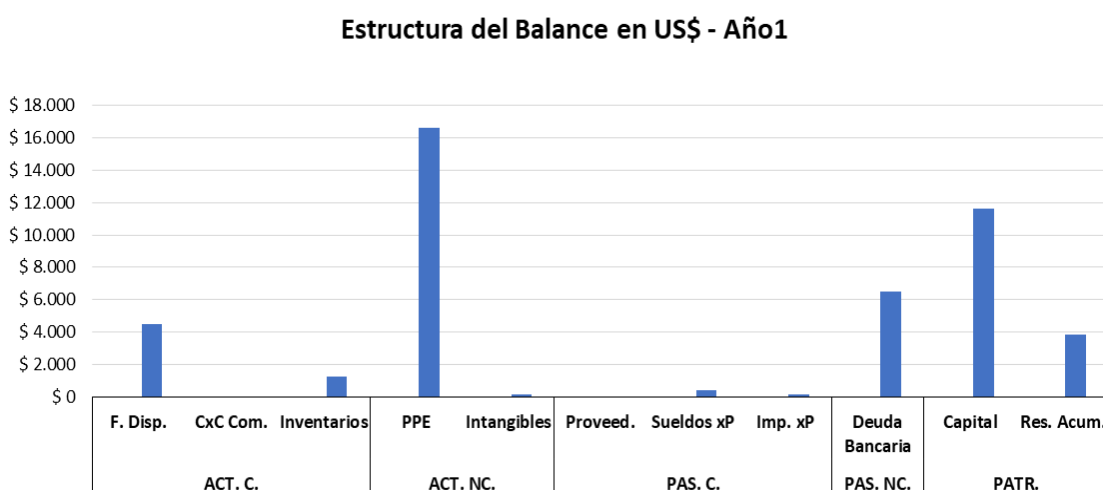


FIGURA No 24: Estructura del Balance en US\$ - Primer año de operaciones

El estado de flujo de efectivo muestra las entradas y salidas de efectivo originadas por las actividades de operación, inversión y financiamiento. Lo que quiere decir que el flujo de efectivo indica el efectivo circulante en la empresa para un determinado periodo. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012) Para el presente proyecto, los totales del estado de flujo de efectivo son positivos como se puede ver el **ANEXO 14**, esto refleja que el negocio puede hacer frente a la operatividad del bar-restaurante, a la inversión que necesita y al pago del préstamo bancario realizado.

El flujo de caja del proyecto muestra los ingresos y egresos de la empresa en un periodo dado. Para el bar-restaurante, se puede ver que tan solo se necesita una inversión inicial de USD 18,294.20. A partir del primer año, se puede ver que se empieza a generar rentabilidad. Los flujos de caja anualizados para el proyecto se reflejan en la siguiente tabla:

TABLA No 13: Flujos de caja anualizados del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	\$ (18.294,20)	\$ 1.564,57	\$ 4.506,39	\$ 5.633,16	\$ 6.528,85	\$ 17.130,99

Cabe mencionar que para llegar a los resultados del flujo de caja del proyecto, se utilizó el flujo de efectivo operativo (FEO), la variación del capital de trabajo neto y los gastos de capital (CAPEX). En el **ANEXO 15** se encuentra el detalle de cada rubro.

#### 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

##### 7.4.1 Flujos de caja del inversionista

Para calcular el flujo de caja del inversionista se toma en cuenta el flujo del proyecto, el monto del préstamo, gastos de interés, las amortizaciones y el escudo fiscal. Los flujos de caja para el inversionista son los siguientes:

TABLA No 14: Flujos de caja anualizados del inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (10.556,20)	\$ (172,35)	\$ 2.717,07	\$ 3.785,24	\$ 4.615,41	\$ 15.144,28

De igual manera, el flujo de caja del inversionista demuestra que la inversión se recuperará a partir del cuarto año de operación. El detalle de cada rubro se encuentra en el **ANEXO 15**.

#### **7.4.2 Cálculo tasa de descuento**

Para realizar la tasa de descuento, se tomó en cuenta los siguientes datos: la tasa libre de riesgo para cinco años: 2.38% (YAHOO FINANCE, 2018); el rendimiento del mercado tomado del índice S&P 500 que es de 10.46, la beta desapalancada de la industria de 0,65 (DAMODARAN, 2018), de la cual se la apalancó con el escudo fiscal del Ecuador y la razón de deuda/capital del proyecto, dando como resultando en 0,93; el riesgo país de Ecuador que se situaba en 6,70 (AMBITO, 2018); dando como resultado una tasa CAPM de 18,77%, utilizado para descontar los flujos de caja del inversionista. Por otro lado, para calcular el WACC se tomó en cuenta la razón deuda/capital de la empresa que es equivalente a 0,67; el costo de la deuda (11,23%) que fue tomado de la tasa de interés del crédito que solicitará al Banco Pichincha; y el escudo fiscal de 36,25%; y el CAPM obtenido anteriormente, por lo que el resultado del WACC es de 14,13%.

#### **7.4.3 Criterios de valoración**

Mediante el análisis del VAN (Valor Actual Neto) del proyecto, considerando que es positivo (mayor a cero) como se muestra en la tabla siguiente, podemos concluir que el plan de negocios generará riqueza para la empresa más allá del retorno del capital invertido en el proyecto y financiado totalmente con fondos ajenos. Para determinarlo, se usó como tasa de descuento el WACC, además se tomó en cuenta los flujos del proyecto, así como la inversión inicial. En el VAN del inversionista, la tasa de descuento utilizada fue el CAPM, antes ya calculada, se tomó en cuenta los flujos del inversionista que se van a generar en los 5 años proyectados, traídos a valor presente y tomando en cuenta la inversión inicial, resultando en una inversión rentable por su valor positivo.

TABLA No 15: Evaluación del flujo del proyecto e inversionista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$3.023,11	VAN	\$2.211,22
IR	1,17	IR	1,21
TIR	18,96%	TIR	24,51%

En cuanto a la tasa interna de retorno (TIR), es un indicador relacionado con el VAN, el cual, determina la tasa de interés máxima con la que se puede endeudar el proyecto para su financiamiento sin que genere perdidas. La TIR del proyecto es de 18.96% y para el inversionista de 24.51%, representando la rentabilidad media intrínseca del proyecto.

El Índice de Rentabilidad (IR) del restaurante, es de USD 1.17 (por cada dólar invertido se genera un retorno de USD 0,17). Para el inversionista el IR es de USD 1.21. Según el modelo de negocio planteado, el periodo de Recuperación (PR) de la inversión del proyecto será de 4 años y para el inversionista es de 3.92 años.

### 7.5 Índices financieros

El detalle de los índices financieros calculados en base a los estados financieros del negocio se encuentra en el **ANEXO 16**. Mediante el análisis realizado tenemos los siguientes resultados:

- ✚ El restaurante tiene una capacidad de liquidez por encima de la industria para cancelar las obligaciones del corto plazo, sin embargo, restando los inventarios el restaurante mantiene una liquidez alta, considerando el giro de negocio y las políticas ya establecidas con anterioridad.
- ✚ En el transcurso de los cinco años proyectados, el negocio va reduciendo su nivel de endeudamiento, en contraste con la industria, a diferencia del primer año, los indicadores que miden el grado de financiamiento a través de deuda son menores.
- ✚ En cuanto a la actividad de la gestión del restaurante es adecuada según su capacidad de operación. Al analizar la rentabilidad propia de las operaciones del negocio, es decir, sin mirar los aspectos financieros y

tributarios, se mantiene un margen de 16%, mayor a la industria la que se encuentra en 9%.

- ✚ La rentabilidad medida por el nivel de activos que cuenta el restaurante para el primer año de operación es de 17% (mayor a la industria que se encuentra en 6%), rentabilidad que aumenta en los años proyectados. La rentabilidad sobre capital invertido mantiene un comportamiento creciente, en el año uno de funcionamiento del restaurante es de 25%, superior al de la industria por 17 puntos porcentuales.

## **8 CONCLUSIONES GENERALES**

A continuación, se presentan las conclusiones del plan de negocios:

1. El presente plan de negocios argumenta la creación de un restaurante de bar-restaurante de alitas con salsas a base de frutas de temporada en el sector de la Universidad de las Fuerzas Armadas, en el cual se evidencian objetivos alcanzables y sostenibles en mediano y largo plazo.
2. Las alitas tienen gran acogida por los consumidores de comida rápida y más aún para mercados de edad joven (estudiantes), sin embargo, con varios productos sustitutos presentes se utilizará una estrategia de diferenciación que resalte al restaurante.
3. Las oportunidades más relevantes del entorno son las políticas gubernamentales que incentivan al emprendimiento y que el sector de servicios alimenticios tiene un crecimiento promedio estable.
4. Entre las oportunidades más importantes de la industria está el bajo poder de negociación con proveedores, lo cual permite no incrementar el precio de venta como estrategia manteniendo un crecimiento tan solo en la cantidad de combos vendidos.
5. Siendo los estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas el segmento de clientes, la gran mayoría acuden a restaurantes que se encuentran al frente de la universidad, de los cuales, el 90% les gustan las alitas de pollo en salsas.
6. En la investigación de mercado realizada, se estableció que las personas del mercado objetivo encuentran bastante atractiva la propuesta de un



bar-restaurante de alitas de pollo, enfatizando una temática deportiva, englobando la trasmisión de deportes.

7. Las estrategias de marketing que se mencionan en el proyecto se enfocan en el mercado objetivo, siendo la diferenciación la estrategia principal a través del producto principal del giro del negocio, que son las alitas de pollo, y un ambiente temático con todo lo relacionado a deportes en especial el fútbol.
8. La ubicación del restaurante es en Sangolquí, Quito-Ecuador; Av. General Rumiñahui frente a la Universidad de las Fuerzas Armadas.
9. “Llego volando” será un bar-restaurante con especialidad en alitas de pollo en diferentes salsas a base de frutas, el funcionamiento del mismo se encontrará basado en la misión, visión y objetivos de la empresa establecidos en el capítulo de 6.
10. La inversión inicial total para el proyecto es de USD 19,345.00, el cual será financiado en un 60% con capital propio y 40% mediante un préstamo bancario.
11. Con un VAN positivo, el cual indica que se tiene la capacidad de generar flujos que superan la inversión inicial, es decir, el proyecto es rentable, además el análisis se basó en índices financieros que se encuentran por encima del promedio, concluyendo que el bar-restaurante posee una capacidad medida en ratios superior a la industria, considerando que se reduce anualmente el nivel de endeudamiento y la gestión operativa del restaurante está en contraste a la capacidad operativa, con fines de generar rentabilidad para los accionistas.

## REFERENCIAS

- Allen, K. (2018). Infografía: La psicología de los colores. *ENTREPRENEUR*.
- AMBITO*. (2018). Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- ARCSA*. (2018). Obtenido de <http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/>
- Camino, S. (06 de 2017). *DESDE EL CENTRO*. Obtenido de <http://www.desdelcentro.org/estudios-sectoriales-alojamiento-servicios-comida/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: MCGRAWHILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN*. (2014). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- DAMODARAN*. (2018). Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/Definiciones\\_abc](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/Definiciones_abc).
- Definiciones abc*. (2017). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/flujograma.php>
- ECUADOR INMEDIATO*. (2011). Obtenido de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=155330](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=155330)
- EKOS NEGOCIOS*. (2014). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/903.pdf>
- EKOS*, R. (05 de 04 de 2017). *EKOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>
- EL TELÉGRAFO*. (08 de 2017). Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/cfn-destina-usd-700-millones-para-impulsar-a-los-sectores-productivos>
- EL TELÉGRAFO*. (10 de 2017). Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/empresarios-presentan-insumos-para-la-ley-de-emprendimiento>
- ESPE. (2017). *Informe de Rendición de Cuentas 2016*. Sangolqui.
- Espinosa, E. (2014). *EXCELSIOR*. Obtenido de <http://www.excelsior.com.mx/global/2014/10/03/985050>
- GEHISY. (2017). *CALIDAD Y ADR*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-flujo-o-flujograma/>

- HOSTELERÍA ECUADOR.* (2017). Obtenido de <http://hosteleriaecuador.com/cuanto-necesito-abrir-negocio/>
- INEC. (2012). *ECUADOR EN CIFRAS.* Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2012). *ECUADOR EN CIFRAS.* Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>
- INEC. (2016). *ECUADOR EN CIFRAS.* Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- INEC. (2016). *ECUADOR EN CIFRAS.* Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional.* México: PEARSON.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing 11va Edición.* México: Pearson.
- Lambin. (1995). *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición.* Obtenido de CAPÍTULO 2. Marketing estratégico: <https://www.marketing-xxi.com/la-cadena-de-valor-en-el-marketing-estrategico-2.htm>
- Lambin. (2009). *Dirección de Marketing.* México D.F.: McGraw-Hill/Interamericada Editores. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/la-cadena-de-valor-en-el-marketing-estrategico-2.htm>
- LÍDERES.* (03 de 2017). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/cocina-gastronomia-alitas-benditas-quito.html>
- Ministerio de Economía y Finanzas.* (2018). Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/gobierno-nacional-entrego-proforma-presupuestaria-2018/>
- MINISTERIO DEL AMBIENTE.* (2017). Obtenido de CODIGO ORGANICO DEL AMBIENTE: [http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO\\_ORGANICO\\_AMBIENTE.pdf](http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO_ORGANICO_AMBIENTE.pdf)
- Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocio.* Ediciones Deusto.
- Pardo, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos.* España: AENOR.

- Phillip, K., & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education, Inc.
- PRO ECUADOR. (04 de 2016). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-AGROINDUSTRIA.pdf>
- REGISTRO MERCANTIL QUITO. (2018). Obtenido de <http://registromercantil.gob.ec/quito/30-registros-mercantiles/guayaquil/servicios-guayaquil/150-constitucion-companias-unipersonales-responsabilidad-limitada.html>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Segundo, C. (2017). *Desde el Centro*. Obtenido de <http://www.desdelcentro.org/estudios-sectoriales-alojamiento-servicios-comida/>
- SIMCE. (s.f.). Obtenido de <http://simce.ambiente.gob.ec/sites/default/files/documentos/anny/Tabla%20de%20Salida%20de%20Censos%20Av%C3%ADcolas%20Ecuatorianos.pdf>
- SRI. (2018). Obtenido de [https://declaraciones.sri.gob.ec/saikui/#refresh\\_cubes](https://declaraciones.sri.gob.ec/saikui/#refresh_cubes)
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS. (2018). Obtenido de <https://supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/LEY%20DE%20EMPRESAS%20UNIPERSONALES.pdf>
- Tapia, E. (04 de 2015). *EL COMERCIO*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/cadenas-comidarapida-clasemedia-ecuador-guayaquil.html>
- Veintimilla, A. (12 de 2015). *EL COMERCIO*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/salsas-ambiente-alitas-moda-carnes.html>
- YAHOO FINANCE. (2018). Obtenido de <https://finance.yahoo.com/bonds>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. Costo del permiso de funcionamiento según los tipos de establecimientos

TABLA No 16: Costos de permiso

<b>Categoría</b>	<b>Costo</b>
<i>Lujo</i>	\$ 277.92
<i>Primera</i>	\$ 231.60
<i>Segunda</i>	\$ 185.28
<i>Tercera</i>	\$ 92.64
<i>Cuarta</i>	\$ 46.32

## ANEXO 2. FIGURA - Crecimiento del sector de Alojamiento y Servicios de Comida en miles de dólares

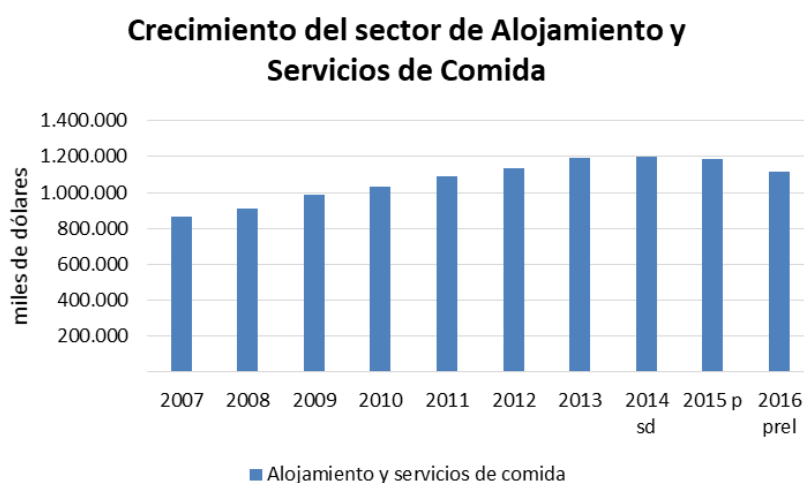


FIGURA No 25: Crecimiento del sector de Alojamiento y Servicios de Comida en miles de dólares

Enero 2007 – Diciembre 2016

Tomado de: SRI

## ANEXO 3. Art. 245 - CÓDIGO ORGÁNICO DEL AMBIENTE

Art. 245.- Obligaciones generales para la producción más limpia y el consumo sustentable. Todas las instituciones del Estado y las personas naturales o jurídicas, están obligadas según corresponda, a:

1. Incorporar en sus propias estructuras y planes, programas, proyectos y actividades, la normativa y principios generales relacionados con la prevención de la contaminación, establecidas en este Código;
2. Optimizar el aprovechamiento sustentable de materias primas;
3. Fomentar y propender la optimización y eficiencia energética así como el aprovechamiento de energías renovables;

4. Prevenir y minimizar la generación de cargas contaminantes al ambiente, considerando el ciclo de vida del producto;
5. Fomentar procesos de mejoramiento continuo que disminuyan emisiones;
6. Promover con las entidades competentes el acceso a la educación para el consumo sustentable;
7. Promover el acceso a la información sobre productos y servicios en base a criterios sociales, ambientales y económicos para la producción más limpia y consumo sustentable;
8. Coordinar mecanismos que faciliten la transferencia de tecnología para la producción más limpia;
9. Minimizar y aprovechar los desechos; y,
10. Otros que la Autoridad Ambiental Nacional dicte para el efecto.

#### **ANEXO 4. CLASIFICACIÓN DEL CIU**

TABLA No 17: Clasificación CIU

<b>I</b>	<b>ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.</b> Esta sección incluye: el alojamiento temporal para visitantes y otros viajeros, abastecimiento de comidas, bebidas para su consumo inmediato. El número y tipo de servicios suplementarios por esta sección pueden variar extensamente.
<b>I56</b>	<b>SERVICIO DE ALIMENTO Y BEBIDA.</b> Esta división incluye las actividades tales como: alimentos, bebidas para su consumo inmediato, en restaurantes tradicionales, de autoservicio y para su consumo fuera del local, ya sea como puestos provisionales o permanentes con o sin espacio para sentarse. Es importante que las comidas para su consumo inmediato sean ofrecidas.
<b>I561</b>	<b>ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MOVIL DE COMIDAS.</b>
<b>I5610</b>	<b>ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MOVIL DE COMIDAS.</b>
<b>I5610.01</b>	Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.
<b>I5610.01.04</b>	Venta de comidas y bebidas en Bares- Restaurantes, incluso para llevar

**Tomado de:** Ecuador en Cifras

**ANEXO 5. Ingresos desde 2011 a mayo 2018 de las empresas con el CIUU I561001**

TABLA No 18: Ingresos de la Industria

	PROVINCIA	AÑO FISCAL	I561001
VENTAS LOCALES 12% (411)	PICHINCHA	2011	462,664,218
		2012	539,006,706
		2013	620,033,374
		2014	691,506,884
		2015	719,666,171
		2016	687,032,285
		2017	724,765,198
		2018	177,240,496

Tomado de: SRI

**ANEXO 6. Figura - Ubicación Mercados Zona Quito – Rumiñahui**



FIGURA No 26: Ubicación Mercados Zona Quito – Rumiñahui

Abril 2018

Tomado de: Google Maps



## ANEXO 7. Figura - Ubicación Supermercados Zona Valle de los Chillos

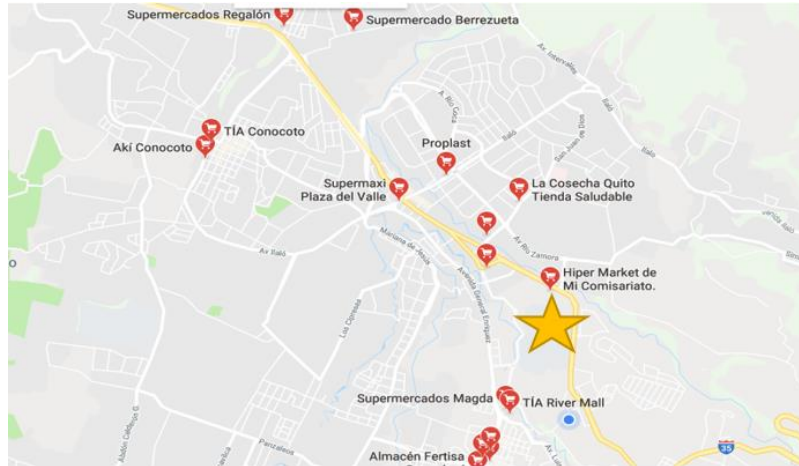


FIGURA No 27: Ubicación Supermercados Zona Valle de los Chillos  
Abril 2018

Tomado de: Google Maps

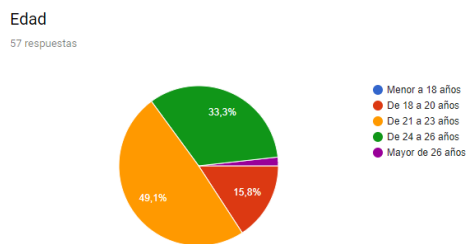
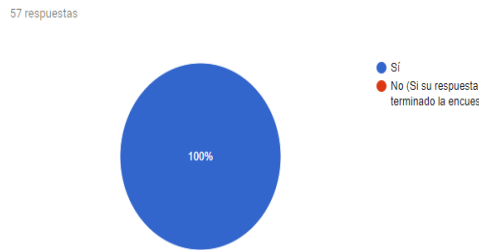
## ANEXO 8. Matriz EFE

TABLA No 19: Matriz EFE

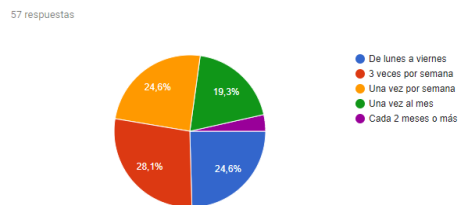
Factores Clave	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
O1. Política gubernamental de entregar créditos para incentivar el emprendimiento.	0.13	3	0.39
O2. La industria manufacturera alimenticia no ha mantenido grandes recesiones y tiene un crecimiento en promedio constante de 3,8% en los diez últimos años.	0.09	2	0.18
O3. El negocio de alitas tiene gran acogida, más aun por el mercado de edad joven.	0.14	3	0.42
O4. El crecimiento de los alcances del internet permite llegar al cliente con mayor facilidad.	0.01	2	0.02
O5. El 7% de los restaurantes de la zona mantienen alguna estrategia de diferenciación.	0.02	1	0.02
O6. Con la "Ley de Emprendimiento e Innovación" se plantea reformar el marco legal y con una reducción de la tramitología.	0.07	4	0.32
O7. Bajo poder de negociación de los proveedores.	0.08	4	0.32
<b>Amenazas</b>			
A1. Acciones del Gobierno en contra del sector empresarial como impuestos, salvaguardias, entre otros.	0.11	3	0.33
A2. Una política fiscal expansiva en el Ecuador.	0.03	3	0.09
A3. Incertidumbre política y económica en el país.	0.05	2	0.1
A4. Alto poder de negociación de los clientes	0.12	4	0.48
A5. Baja barrera de entrada de los competidores.	0.06	2	0.12
A6. Existe alta rivalidad de competidores.	0.09	4	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.04</b>

## ANEXO 9. RESPUESTAS DE LA ENCUESTA

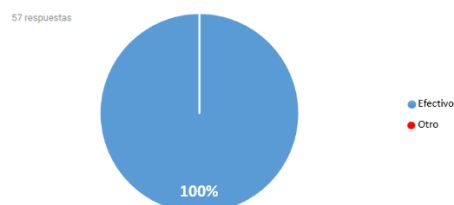
1. ¿Estudia en la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – SEDE SANGOLQUÍ?



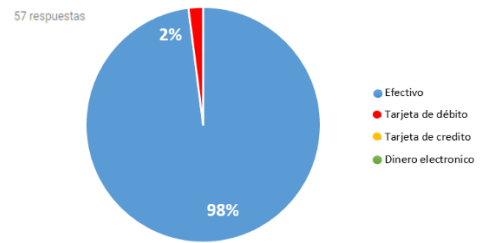
2. ¿Con qué frecuencia acude a restaurantes que se encuentran al frente de la universidad?



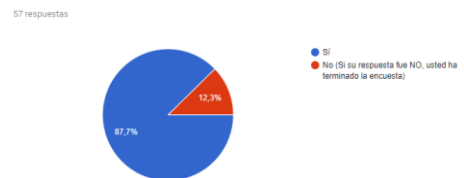
3. ¿Cuál es el medio de pago para comprar los alimentos mencionados anteriormente?



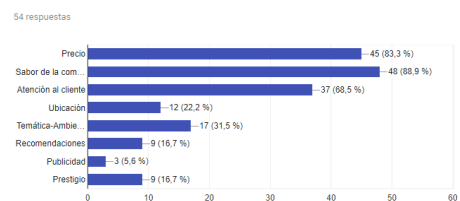
4. Si hubiera algunas opciones como medio de pago ¿cuál Ud. Utilizaría con mayor frecuencia?



5. ¿Le gusta la comida rápida tipo hamburguesas, hot dogs, papas fritas, alitas, entre otros?

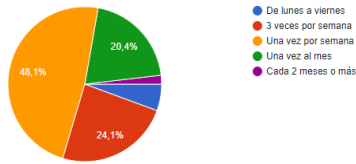


6. Para que un restaurante de comida rápida sea su favorito, ¿qué elementos le influyen en su elección? Márquelos en orden de importancia. (8 más importante-1 menos importante)



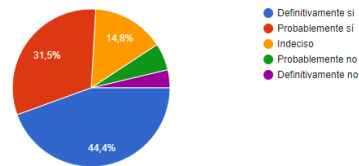
7. ¿Con que frecuencia consume comida rápida?

54 respuestas



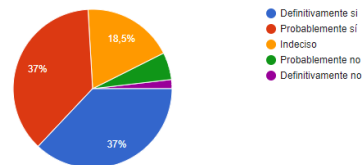
8. ¿Le gustan las alitas de pollo en salsas?

54 respuestas



9. ¿Visitaría usted un restaurante de alitas de pollo?

54 respuestas



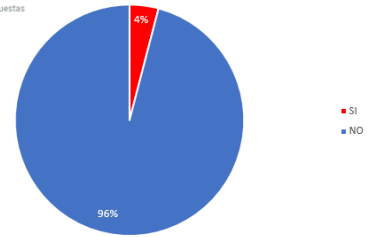
10. ¿Ha comido en un restaurante alitas de pollo?

54 respuestas



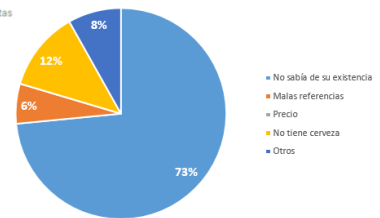
11. ¿Ha comido en el restaurante alitas de pollo de al frente de la universidad?

49 respuestas



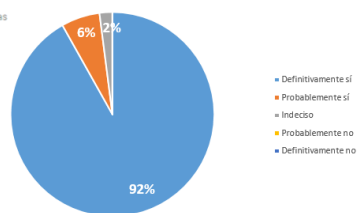
12. Si tu respuesta fue NO en la anterior pregunta. ¿Cuál fue el principal motivo?

49 respuestas



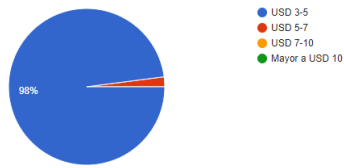
13. ¿Estarías dispuesto a ir a un nuevo restaurante-bar que tiene especialidad alitas de pollo con temática de deportes (transmisión en vivo de partidos de futbol) en el sector de tu universidad?

49 respuestas



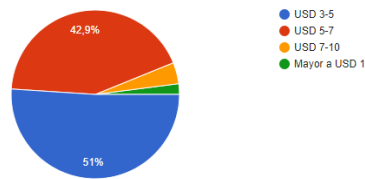
14. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un combo de alitas de pollo?

49 respuestas



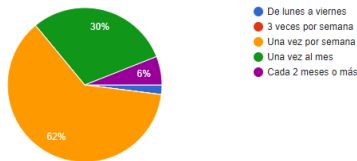
15. ¿Cuál es el precio más alto que estaría dispuesto a pagar por un combo de alitas de pollo?

49 respuestas



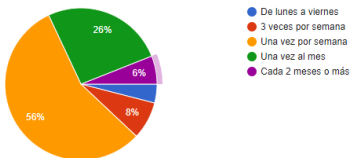
16. ¿Con qué frecuencia asistiría a un bar-restaurant de alitas de pollo?

50 respuestas



17. Si este bar-restaurant estuviese afrente de su universidad ¿Con qué frecuencia asistiría?

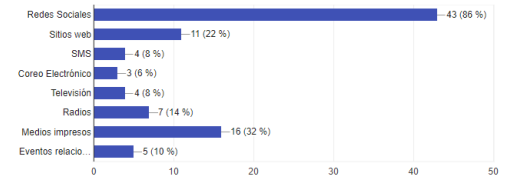
50 respuestas



Gracias por su tiempo

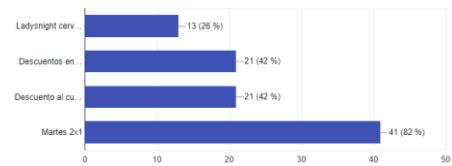
18. ¿Mediante cuál medio le gustaría recibir publicidad del restaurante de comida rápida?

50 respuestas



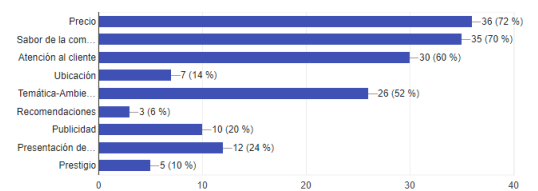
19. ¿Cuál de las siguientes promociones le gustaría aplicaran por consumir en un bar- restaurante de alitas de pollo?

50 respuestas



20. ¿Qué haría más atractivo al bar-restaurant de alitas de pollo? Escoja una:

50 respuestas



## ANEXO 10. TABLA DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS INFERENCIAL

TABLA No 20: Tabla de resultados del análisis inferencial

	P. 1	Edad	Género	P. 2	P. 3	P. 4	P. 5	P. 6	P. 7	P. 8	P. 9	P. 10	P. 11	P. 12	P. 13	P. 14	P. 15	P. 16	P. 17	P. 18	P. 19	P. 20	
P. 1	1																						
Edad	0	1																					
Género	0	-0,241	1																				
P. 2	0	0,108	0,176	1																			
P. 3	0	0,000	0,000	0,000	1																		
P. 4	0	-0,225	0,162	0,059	0	1																	
P. 5	0	0,262	-0,090	0,211	0	-0,050	1																
P. 6	0	0,285	-0,066	0,059	0	-0,044	0,812	1															
P. 7	0	0,036	0,240	0,315	0	0,018	0,285	0,319	1														
P. 8	0	0,138	-0,084	-0,064	0	0,138	0,218	0,244	0,153	1													
P. 9	0	0,293	-0,139	0,074	0	0,003	0,296	0,262	0,221	0,765	1												
P. 10	0	-0,079	-0,091	0,260	0	0,486	-0,080	-0,044	-0,046	0,218	0,224	1											
P. 11	0	-0,084	0,179	-0,226	0	0,000	-0,378	-0,397	-0,148	-0,126	-0,023	0	1										
P. 12	0	0,017	-0,121	-0,070	0	0	0,214	0,164	0,122	0,175	0,177	0	0,119	1									
P. 13	0	-0,002	-0,016	-0,181	0	0	-0,072	-0,092	-0,166	-0,229	-0,277	0	0,058	-0,162	1								
P. 14	0	-0,040	-0,125	0,224	0	0	-0,037	-0,047	0,018	0,020	-0,143	0	-0,700	-0,084	-0,040	1							
P. 15	0	-0,030	0,123	0,040	0	0	-0,218	-0,123	0,213	-0,174	-0,105	0	-0,132	-0,278	0,096	0,308	1						
P. 16	0	0,311	-0,058	0,105	0	0	0,051	-0,047	0,381	0,493	0,620	0	-0,040	-0,056	-0,149	0,132	-0,013	1					
P. 17	0	0,316	-0,030	0,148	0	0	0,099	-0,008	0,437	0,360	0,576	0	-0,073	0,015	-0,069	0,138	0,010	0,866	1				
P. 18	0	0,112	-0,291	0,092	0	0	0,372	0,148	0,024	0,169	0,264	0	-0,100	0,006	-0,086	-0,044	-0,093	0,245	0,149	1			
P. 19	0	0,189	-0,031	0,169	0	0	0,179	0,151	0,312	0,090	0,202	0	-0,088	0,041	-0,255	-0,059	0,084	0,147	0,185	0,255	1		
P. 20	0	-0,043	0,223	0,112	0	0	-0,052	0,024	0,261	-0,125	-0,179	0	-0,264	-0,151	-0,155	0,344	0,488	-0,044	-0,038	-0,145	0,230	1	

## ANEXO 11. CÓMO CREAR UNA EMPRESA EN ECUADOR

1. **Darle un nombre a la empresa.** Cuando ya lo hayas pensado dirígete a la Súper Intendencia de Compañía para reservarlo, o enterarte de que ya está ocupado. En caso de que no esté registrado por otra persona tienes un plazo de 30 días de reserva, si lo necesitas puedes ampliar este plazo haciendo una petición expresa de más tiempo. Después tienes que acercarte a cualquier banco para abrir una Cuenta de Integración de Capital, con un mínimo de 200 dólares cual fuera que sea el tipo de negocio.
2. **Escritura de la Constitución de la Compañía.** Este documento debe redactarlo un abogado, por su alto contenido de información detallada. Luego de eso, tiene que ser elevado a instrumento público para que sea inscrito en una notaría.
3. **Registro mercantil.** Cuando ya esté aprobada la Constitución de la Compañía esta debe ser ingresada a la Súper Intendencia de Compañías, que la revisará mediante su departamento jurídico. En caso de que exista algún error, será devuelta para realizar las correcciones correspondientes. De ser aprobado, el documento debe pasar al Registro Mercantil junto a una carta en la que se especifique el nombre del representante legal de la empresa. Al momento de estar inscrita en esta dependencia la compañía ya habrá nacido legalmente.

4. **Súper de compañías.** Cuando la constitución de la compañía haya sido inscrita en el Registro Mercantil los papeles deben regresar a la Súper Intendencia de Compañías, para que la inscriban en su libro de registro.
5. Crear el RUC de tu empresa como último paso.

## ANEXO 12. Proyecciones del estado de resultados anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	58.022,13	60.249,00	62.544,00	64.908,00	67.389,00
Costo de los productos vendidos	35.188,01	37.032,70	38.107,46	39.213,44	40.364,55
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>22.834,12</b>	<b>23.216,30</b>	<b>24.436,54</b>	<b>25.694,56</b>	<b>27.024,45</b>
Gastos sueldos	7.555,00	8.160,83	8.268,12	8.376,90	8.487,17
Gastos generales	7.120,22	6.317,84	6.414,66	6.513,19	6.613,92
Gastos de depreciación	1.268,33	1.268,33	1.268,33	1.245,97	1.268,33
Gastos de amortización	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>6.850,56</b>	<b>7.429,30</b>	<b>8.445,42</b>	<b>9.518,50</b>	<b>10.615,02</b>
Gastos de intereses	807,34	662,79	501,15	320,39	118,25
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>6.043,23</b>	<b>6.766,51</b>	<b>7.944,28</b>	<b>9.198,11</b>	<b>10.496,77</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	906,48	1.014,98	1.191,64	1.379,72	1.574,52
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>5.136,74</b>	<b>5.751,53</b>	<b>6.752,64</b>	<b>7.818,40</b>	<b>8.922,26</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	1.284,19	1.437,88	1.688,16	1.954,60	2.230,56
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3.852,56</b>	<b>4.313,65</b>	<b>5.064,48</b>	<b>5.863,80</b>	<b>6.691,69</b>

## ANEXO 13. Proyecciones del estado de situación financiera anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>19.345,00</b>	<b>22.497,99</b>	<b>22.590,57</b>	<b>22.213,86</b>	<b>21.611,99</b>	<b>20.549,62</b>
<b>Corrientes</b>	<b>1.080,00</b>	<b>5.713,68</b>	<b>7.286,94</b>	<b>8.390,91</b>	<b>8.097,36</b>	<b>8.515,68</b>
Efectivo	29,20	4.468,21	5.993,97	7.049,12	6.704,27	8.336,52
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	896,56	931,04	966,51	1.002,96	1.041,38	-
Inventarios Sum. Fabricación	154,25	314,42	326,46	338,83	351,71	179,16
<b>No Corrientes</b>	<b>18.265,00</b>	<b>16.784,32</b>	<b>15.303,63</b>	<b>13.822,95</b>	<b>13.514,63</b>	<b>12.033,94</b>
Propiedad, Planta y Equipo	18.065,00	18.065,00	18.065,00	18.065,00	19.215,00	19.215,00
Depreciación acumulada	-	1.440,68	2.881,37	4.322,05	5.740,37	7.181,06
Intangibles	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Amortización acumulada	-	40,00	80,00	120,00	160,00	200,00
<b>PASIVOS</b>	<b>7.738,00</b>	<b>7.038,44</b>	<b>5.706,78</b>	<b>4.223,18</b>	<b>2.545,28</b>	<b>386,00</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>522,68</b>	<b>557,82</b>	<b>602,66</b>	<b>633,94</b>	<b>386,00</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	386,00	386,00	386,00	386,00	386,00
Impuestos por pagar	-	136,68	171,82	216,66	247,94	-
<b>No Corrientes</b>	<b>7.738,00</b>	<b>6.515,76</b>	<b>5.148,96</b>	<b>3.620,53</b>	<b>1.911,33</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	7.738,00	6.515,76	5.148,96	3.620,53	1.911,33	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>11.607,00</b>	<b>15.459,56</b>	<b>16.883,79</b>	<b>17.990,67</b>	<b>19.066,72</b>	<b>20.163,62</b>
Capital	11.607,00	11.607,00	11.607,00	11.607,00	11.607,00	11.607,00
Utilidades retenidas	-	3.852,56	5.276,79	6.383,67	7.459,72	8.556,62

## ANEXO 14. Proyecciones del estado de flujo de efectivo anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>5.661,26</b>	<b>5.781,97</b>	<b>6.541,17</b>	<b>7.302,10</b>	<b>9.138,37</b>
Utilidad Neta	3.852,56	4.313,65	5.064,48	5.863,80	6.691,69
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	1.440,68	1.440,68	1.440,68	1.418,32	1.440,68
+ Amortización	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
- Δ CxC	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	(34,48)	(35,47)	(36,45)	(38,42)	1.041,38
- Δ Inventario SF	(160,18)	(12,03)	(12,37)	(12,88)	172,55
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	386,00	(0,00)	-	-	-
+ Δ Impuestos	136,68	35,14	44,84	31,29	(247,94)
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1.150,00)</b>	<b>-</b>
- Adquisición PPE	-	-	-	(1.150,00)	-
- Adquisición Intangibles	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>(1.222,24)</b>	<b>(4.256,21)</b>	<b>(5.486,03)</b>	<b>(6.496,95)</b>	<b>(7.506,12)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	(1.222,24)	(1.366,79)	(1.528,44)	(1.709,20)	(1.911,33)
- Pago de dividendos	-	(2.889,42)	(3.957,59)	(4.787,76)	(5.594,79)
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>4.439,02</b>	<b>1.525,76</b>	<b>1.055,14</b>	<b>(344,85)</b>	<b>1.632,25</b>
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	29,20	4.468,21	5.993,97	7.049,12	6.704,27
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>4.468,21</b>	<b>5.993,97</b>	<b>7.049,12</b>	<b>6.704,27</b>	<b>8.336,52</b>

## ANEXO 15. Estado de flujo de caja del proyecto y del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	-	6.850,56	7.429,30	8.445,42	9.518,50	10.615,02
Gastos de depreciación	-	1.268,33	1.268,33	1.268,33	1.245,97	1.268,33
Gastos de amortización	-	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	906,48	1.014,98	1.191,64	1.379,72	1.574,52
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	1.284,19	1.437,88	1.688,16	1.954,60	2.230,56
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	<b>-</b>	<b>5.675,57</b>	<b>6.044,51</b>	<b>6.692,29</b>	<b>7.354,02</b>	<b>8.075,41</b>
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(29,20)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	(4.110,99)	(1.538,12)	(1.059,14)	324,83	(666,26)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	7.078,88
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>(29,20)</b>	<b>(4.110,99)</b>	<b>(1.538,12)</b>	<b>(1.059,14)</b>	<b>324,83</b>	<b>6.412,62</b>
INVERSIONES	(18.265,00)	-	-	-	(1.150,00)	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	1.019,30
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	1.623,66
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>(18.265,00)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1.150,00)</b>	<b>2.642,96</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(18.294,20)</b>	<b>1.564,57</b>	<b>4.506,39</b>	<b>5.633,16</b>	<b>6.528,85</b>	<b>17.130,99</b>
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(18.294,20)	1.564,57	4.506,39	5.633,16	6.528,85	17.130,99
Préstamo	7.738,00	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(807,34)	(662,79)	(501,15)	(320,39)	(118,25)
Amortización del capital	-	(1.222,24)	(1.366,79)	(1.528,44)	(1.709,20)	(1.911,33)
Escudo Fiscal	-	292,66	240,26	181,67	116,14	42,87
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(10.556,20)</b>	<b>(172,35)</b>	<b>2.717,07</b>	<b>3.785,24</b>	<b>4.615,41</b>	<b>15.144,28</b>

## ANEXO 16. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS NEGOCIO						INDUSTRIA
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>EBITDA</b>	\$ 8.158,90	\$ 8.737,63	\$ 9.753,76	\$ 10.804,47	\$ 11.923,36	
<b>Margen EBITDA</b>	14,06%	14,50%	15,60%	16,65%	17,69%	9,30%
<b>Pasivo Financiero / Patrimonio</b>	0,42	0,30	0,20	0,10	-	0,14
<b>Pasivo Total / Patrimonio</b>	0,46	0,34	0,23	0,13	0,02	0,59
<b>EBITDA / Pasivo Financiero</b>	1,25	1,70	2,69	5,65	n.a.	
<b>Indicadores de Eficiencia</b>						
Margen Bruto	39,35%	38,53%	39,07%	39,59%	40,10%	35,10%
Margen Operacional	11,81%	12,33%	13,50%	14,66%	15,75%	6,50%
<b>EBITDA</b>	<b>\$8.159</b>	<b>\$8.738</b>	<b>\$9.754</b>	<b>\$10.804</b>	<b>\$11.923</b>	
Margen EBITDA	14,06%	14,50%	15,60%	16,65%	17,69%	9,30%
Margen Antes de Impuestos	8,85%	9,55%	10,80%	12,05%	13,24%	5,10%
Margen Neto	6,64%	7,16%	8,10%	9,03%	9,93%	4,08%
<b>Indicadores de Liquidez</b>						
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$5.191</b>	<b>\$6.729</b>	<b>\$7.788</b>	<b>\$7.463</b>	<b>\$8.130</b>	
Razón Corriente	10,93	13,06	13,92	12,77	22,06	
Caja y equivalentes	\$ 4.468,21	\$ 5.993,97	\$ 7.049,12	\$ 6.704,27	\$ 8.336,52	
Prueba Ácida ((AC - INV) / PC)	8,55	10,75	11,70	10,58	21,60	
Cobertura de Intereses (EBITDA / Gasto Fin)	10,11	13,18	19,46	33,72	100,83	
<b>Indicadores de Capital de Trabajo</b>						
Días de Cuentas por Cobrar - Clientes Neto	0	0	0	0	0	
Días de Inventarios (Neto)	0	0	0	0	0	
Días de Cuentas por Pagar - Proveedores	0	0	0	0	0	
<b>Indicadores de Capital de Trabajo</b>						
<b>Ciclo operativo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Ciclo del efectivo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>						
MARGEN BRUTO	39,35%	38,53%	39,07%	39,59%	40,10%	35,10%
MARGEN OPERACIONAL	11,81%	12,33%	13,50%	14,66%	15,75%	6,50%
Margen Neto	6,64%	7,16%	8,10%	9,03%	9,93%	4,08%
ROA (Retorno / Activos)	17,12%	19,09%	22,80%	27,13%	32,56%	6,09%
ROE (Retorno / Patrimonio)	24,92%	25,55%	28,15%	30,75%	33,19%	7,87%
Número de Acciones	11.607	11.607	11.607	11.607	11.607	
Utilidad x Acción (USD\$)	\$0,33	\$0,37	\$0,44	\$0,51	\$0,58	
Dividendo x Acción (USD\$)	n.a.	\$0,25	\$0,34	\$0,41	\$0,48	
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>						
Pasivo Total / Activo Total	0,31	0,25	0,19	0,12	0,02	0,37
Pasivo Total / Patrimonio Total	0,46	0,34	0,23	0,13	0,02	0,59
Pasivo Financiero / Patrimonio Total	0,42	0,30	0,20	0,10	0,00	0,14
Pasivo Financiero CP/ EBITDA (*)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Pasivo Total / EBITDA (*)	0,86	0,65	0,43	0,24	0,03	4,58
Pasivo Total / Ventas (*)	0,12	0,09	0,07	0,04	0,01	0,41
Activo Total / Pasivo Total	3,20	3,96	5,26	8,49	53,24	2,69
Apalancamiento	1,46	1,34	1,23	1,13	1,02	1,59
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>						



