



ESCUELA DE NEGOCIOS

+

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PIZZA A
BASE DE CERVEZA, ORÉGANO Y PARMESANO EN LA CIUDAD DE
JIPIJAPA”

-

AUTOR

MARÍA FERNANDA CEBALLOS SALAZAR

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PIZZA A BASE DE
CERVEZA, ORÉGANO Y PARMESANO EN LA CIUDAD DE JIPIJAPA”

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

Profesor Guía:

Francisco Miguel Pulupa Quishpe

Autor:

María Fernanda Ceballos Salazar

Año:

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pizza a base de cerveza, orégano y parmesano en la ciudad de Jipijapa”, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Fernanda Ceballos Salazar, en el semestre 2018 – 2, 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”.

Ing. Francisco Miguel Pulupa Quishpe

C.C.: 171109145-2

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, “Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pizza a base de cerveza, orégano y parmesano en la ciudad de Jipijapa”, de la estudiante María Fernanda Ceballos Salazar, en el semestre 2018 – 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

MBA. Luis Fernando Bustos Burbano

C.C.: 170246998-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA 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 vigente”.

María Fernanda Ceballos Salazar

C.C.:131164179-7

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme luz y sabiduría en este proceso de mi vida. A mi familia por su esfuerzo y apoyo incondicional, por ser mi pilar fundamental y mi guía.

DEDICATORIA

Especialmente a mis papás Raúl y Malena y a mis hermanas Gaby y Majo por ser mis compañeros de vida y mi motivación para culminar esta etapa.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo, analizar la viabilidad del proyecto orientado a la creación de una empresa que se dedique a la producción y comercialización de pizzas cuya masa está elaborada a bases de cerveza, orégano y parmesano en la ciudad de Jipijapa.

El nombre comercial impuesto para este proyecto es “Beerza-Pizza” y su análisis engloba un enfoque económico, administrativo, comercial, estratégico y financiero, que establecen las bases del modelo de negocio.

El motivo de creación del proyecto se fundamenta en brindar a los habitantes de la ciudad de Jipijapa una opción de alimentación de bajo precio, rápida, de calidad y de sabor único, artesanal y diferente. Además, pretende brindar experiencia, buena atención y comodidad en su local comercial.

Por otro lado, existe un elemento trascendental en la vida cotidiana de un trabajador y de un estudiante que es la falta de tiempo, este ritmo de vida que han adoptado estos individuos genera el incremento de consumo de comida rápida y, asimismo, crea una demanda atractiva para el mercado. Siendo esto una característica que sustenta el desarrollo del presente proyecto.

En adición, se ha efectuado una investigación de mercado que ayude en la determinación de los gustos y preferencias del consumidor objetivo para de esta manera conocer el satisfactor del cliente en cuanto al producto creado. Igualmente, se ha ejecutado un estudio financiero proyectado a través del análisis de liquidez, endeudamiento y rentabilidad que permite determinar qué tan viable es el proyecto y que tan atractiva es la inversión.

En conclusión, luego de todos los análisis previamente realizados, se ha verificado que el proyecto es viable financieramente, que cuenta con un mercado objetivo respaldado mediante el estudio de mercado y que puede aprovechar políticas gubernamentales que en la actualidad impulsan a la creación de nuevos emprendimientos.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to analyze the viability of the project aimed at the creation of a company dedicated to the production and marketing of pizzas whose dough is made from beer, oregano, and parmesan in the city of Jipijapa.

The commercial name imposed for this project is "Beerza-Pizza" and its analysis encompasses an economic, administrative, commercial, and financial approach that underlies the foundations of the business model.

The reason for the creation of the project is based on providing the inhabitants of the city of Jipijapa with a low-priced, fast, quality food option with a unique, traditional, and different flavor. In addition, it aims to provide experience, good service, and comfort in your business premises.

On the other hand, there is a transcendental element in the daily life of a worker and a student that is the lack of time, this pace of life that has adopted these individuals generates rapid consumption of fast food and creates an attractive demand to the market. Being this a characteristic that bases the development of the present project.

In short, a market research has been conducted to help determine the tastes and preferences of the target consumer in this way to know the satisfaction of the client in terms of the product created. Likewise, a financial study has been executed, projected through the analysis of liquidity, indebtedness and profitability that allows to determine how viable the project is and how attractive the investment is.

In conclusion, after all the previous analyzes, it has been verified that the project is financially viable, that it has a closed target market by which an impulsive investment can be made through the creation of new ventures.

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo General	2
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo	2
2. Análisis entornos	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Entorno externo	2
2.1.1.2. Los Factores Políticos	3
2.1.1.3. Los Factores Económicos	4
2.1.1.4. Los Factores Sociales	5
2.1.1.5. Los Factores Tecnológicos	6
2.1.1.6. Los Factores Ecológicos	6
2.1.1.7. Los Factores Legales	7
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)	8
2.1.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes	9
2.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores	10
2.1.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes	11
2.1.2.4. Productos Sustitutos	11
2.1.2.5. Rivalidad entre competidores	12
2.2. Conclusiones Matriz EFE	13
3. Análisis de cliente	14
3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa	14
3.1.1. Objetivo general de la investigación	14
3.1.2. Objetivos específicos de la investigación	15
3.2. Análisis Investigación Cualitativa	15
3.2.1. Entrevista a expertos	15
3.2.2. Grupo Focal	18
3.3. Análisis Investigación Cuantitativa	19
3.3.1. Encuestas	19
4. Oportunidad de negocio	21
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustenta por el análisis interno, externo y del cliente	21

5. Plan de Marketing	22
5.1. Estrategia general de marketing	22
5.1.1. Mercado Objetivo	23
5.1.2. Propuesta de Valor	24
5.1.3. Diferenciación del producto	24
5.1.4. Posicionamiento	25
5.2. Mezcla de Marketing	25
5.2.1. Producto	25
5.2.1.1. Atributos del producto	25
5.2.1.2. Diseño de la pizza	26
5.2.1.3. Marca	26
5.2.1.4. Empaque	27
5.2.1.5. Post Venta	27
5.2.2.1. Estrategia de distribución	28
5.2.2.2. Punto de Venta	28
5.2.2.3. Estructura del canal de distribución	30
5.2.2.4. Tipos de Canal	31
5.2.3. Precio	31
5.2.3.1. Costo de Producción	32
5.2.3.2. Estrategia de precios	32
5.2.4. Promoción	33
5.2.4.1. Estrategia Promocional	33
5.2.4.2. Publicidad	33
5.2.4.3. Promoción de Ventas	33
5.2.4.4. Relaciones Públicas	34
5.2.4.5. Fuerza de Ventas	34
5.2.4.6. Marketing Directo	36
6. Propuesta de Filosofía empresarial y estructura organizacional	36
6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización	36
6.1.1. Misión	36
6.1.2. Visión	36
6.1.3. Objetivos de la organización	36
6.2. Plan de operaciones	37

6.2.1. Flujogramas de procesos	37
6.2.2. Cadena de Valor	38
6.2.3. Mapa de Procesos.....	39
6.3. Estructura organizacional	40
6.3.1. Estructura Legal	40
6.3.2. Diseño Organizacional	40
6.3.2.1. Tipos de estructura	40
6.3.2.2. Organigrama Organizacional	40
7. Evaluación financiera	41
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	41
7.1.1. Fuentes de ingreso.....	41
7.1.2. Estructura de costos	42
7.1.3. Estructura de gastos	43
7.1.4. Márgenes de ganancia.....	44
7.1.5. Políticas financieras	44
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo, estructura de capital	45
7.2.1. Inversión en activos no corrientes.....	45
7.2.2. Capital de trabajo.....	46
7.2.3. Estructura de capital	47
7.3. Proyección de estados de resultados, el estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo	48
7.4. Proyección de flujo de caja, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	51
7.4.1. Flujos de caja.....	51
7.4.2. Cálculo tasa de descuento.....	51
7.4.3. Criterios de valoración.....	53
7.5. Indicadores financieros	54
8. Conclusiones Generales	55
Referencias.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS	60

1. Introducción

1.1. Justificación del trabajo

Un claro ejemplo de que la sociedad ha cambiado con el pasar de los años a un precepto social más avanzado, es la industria alimenticia. Esto se debe, al ritmo de vida que han adoptado en la actualidad los individuos, así como también, la competitividad de los negocios. Esta competitividad, hace que las empresas requieran un personal mejor capacitado, y es por esto, que las personas se esfuerzan por estar más preparados y actualizados para enfrentarse de una manera más eficiente al mundo laboral. Es así, como esta situación hace que la sociedad en general dedique menos tiempo a algunas actividades y más tiempo a otras.

Actualmente, las reuniones o invitaciones de comida que se realizan en nuestro país son consideradas como una actividad social. Sin embargo, no siempre se tiene el tiempo suficiente para dedicarle a este tipo de situaciones. Además, un estudio realizado en el año 2014 por el Instituto de Estadística y Censos indicó que "los ecuatorianos dedican menos horas a la preparación de los alimentos". Ante estas situaciones, se puede presentar como una opción de alimentación de bajo precio, rápida y de buen sabor la elaboración de comida rápida como lo es la pizza.

Asimismo, se puede determinar que, dentro del mercado de comida rápida en Ecuador, la pizza es una de las opciones de comida rápida más requerida por los consumidores. Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición realizada en Ecuador entre los años 2011 y 2014, el 50,5% de jóvenes entre 15 y 19 años consume comida rápida como pizza, hamburguesas, papas fritas, entre otras. Es así como se puede determinar que la tendencia de consumo de este tipo de alimento es alta.

Además, cabe recalcar que "Jipijapa", es un cantón ubicado en el sur de la provincia de Manabí, y que para el 10 de agosto del año 2017 fue declarado Patrimonio Cultural Nacional por el Ministerio de Cultura y Patrimonio convirtiéndose en un atractivo turístico para todo el Ecuador. Siendo el turismo

un factor muy importante para Jipijapa porque genera un dinamismo en la economía de esta ciudad, haciendo que el entorno en el que se va a llevar a cabo este proyecto se torne más atractivo, apropiado e interesante.

1.1.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad de la implementación de una empresa que se dedique a la elaboración y comercialización de pizza a base de cerveza, orégano y parmesano en la ciudad de Jipijapa, a través de herramientas administrativas e investigativas que permitan evaluar los resultados y tomar decisiones oportunas.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo

- Realizar un análisis del entorno de la industria para poder determinar si es favorable la comercialización de pizza en la ciudad Jipijapa 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 del perfil del consumidor.
- Proponer una estructura corporativa que se ajuste al modelo de negocio.
- Realizar un análisis financiero que determine si el proyecto va a ser viable o no en el mercado.

2. Análisis entornos

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo

En esta sección, se analizan los factores externos (análisis PESTEL) en los que se desarrollaría el negocio. Para ello, los factores sustanciales que se deben

considerar son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en base a este proyecto.

2.1.1.2. Los Factores Políticos:

En Ecuador se han efectuado políticas renovadas con diversos incentivos para las nuevas inversiones en las llamadas “Zonas Deprimidas”. Según informe expuesto por el Ministerio Coordinador de la producción, empleo y competitividad, la provincia de Manabí es designada como una zona deprimida. (Ministerio coordinador de producción, 2016). Para estas zonas, se tomará en cuenta las nuevas inversiones concediéndoles un beneficio fiscal a través de la deducción del 100% de los costos de contratación de nuevos empleados por cinco años. Este artículo se encuentra respaldado en el ítem 24.3 de la ley del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (COPCI, 2017). Además, según el artículo 24.1 de esta misma ley, nos dice que se aplicará la reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta a los inversionistas que ejecuten su proyecto en cualquier parte del territorio nacional.

La relación de estas dos reformas con el presente plan de negocios es positiva debido a que son incentivos fiscales que ayudarán a la reducción de costos del negocio y a la disminución de pagos de impuestos durante sus primeros cinco años de constitución, aportando al desarrollo económico del mismo.

Por otro lado, después del terremoto de abril de 2016 para la reactivación productiva de Manabí, se constituyeron productos financieros para que pequeños inversionistas tengan acceso a financiamientos de emprendimientos mediante la Corporación Financiera Nacional y Banecuador, según el Ministerio de Industrias y Productividad. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016). Esto representa una oportunidad para el presente plan de negocios, porque genera accesibilidad de financiamiento para el proyecto mediante terceros, debido a que es un emprendimiento que va a estar ubicado en esta provincia y que va a aportar a su desarrollo productivo.

2.1.1.3. Los Factores Económicos:

“El Subsector de Elaboración de alimentos y bebidas en el año 2016 suma usd 3.229,67 millones, con una participación en el total del PIB de 4,67%. En el año 2016 evidencia un decrecimiento del 1,4% respecto al año 2015. (Corporación Financiera Nacional, 2017). Sin embargo, para los años 2017 y 2018, según las proyecciones oficiales expuestas por el Banco Central del Ecuador, mantienen su posición de crecimiento en la economía con tasas proyectadas de 5,6% y 5,8% respectivamente. (Banco Central del Ecuador, 2018) (Ver Anexo 1). Esto representa una oportunidad para este plan de negocios porque la industria de alimentos, dentro del cual se encuentra el sector de comida rápida, está en constante crecimiento generando una relación efectiva entre el incremento de la industria y el actual proyecto, y esto se sustenta en que la población ecuatoriana destina parte de sus ingresos al consumo de alimentos, haciendo que se cree una demanda positiva para el mismo.

Igualmente, Ecuador registró una inflación anual de -0,20% en el 2017 frente al 1,12% del 2015, según el último reporte del Banco Central del Ecuador. (Ver Anexo 2). Al existir una inflación negativa, representa una amenaza para este proyecto, porque el Ecuador se encuentra en un proceso de deflación que se produce por la sobreproducción o por la escasez de demanda generada por la falta de empleo e inversión, afectando de manera directa a este nuevo emprendimiento.

Por otro lado, para el 2018 según la Superintendencia de Bancos y Seguros, la banca privada otorga un monto máximo de crédito de \$20,000 a \$30,000 con una tasa fija promedio del 14% y un plazo máximo de 2 años. Además, la banca pública concede montos de crédito promedio de \$50,000 a una tasa promedio del 11% y un plazo de 3 a 5 años. Las tasas tanto en la banca pública como en la privada, se determina de acuerdo con la política de fijación de tasas de interés del Banco (Ver anexo 3). Esto representa una oportunidad para el plan de negocio, porque el sistema bancario cuenta con diferentes ofertas para adquirir deuda y de esta manera financiar el capital de nuevos emprendimientos como lo es este proyecto.

Según el Banco Central del Ecuador, al 28 de febrero de 2018, registra para Ecuador un riesgo país de 490 puntos, “este ha disminuido en comparación al cierre de febrero de 2017 que tuvo un nivel de riesgo país de 671 puntos” (Banco Central del Ecuador, 2018). Sin embargo, Ecuador es el segundo país latinoamericano con el riesgo país más alto, teniendo como resultado el declive de las inversiones extranjeras y que a su vez aumente el consumo de insumos nacionales, por lo cual, se podría estimar como una oportunidad para este plan de negocios porque de esta manera se incrementa la tendencia de consumir productos propios del país, pero también, representa una amenaza debido a que no proporciona una estabilidad económica ni política para el funcionamiento de nuevas inversiones como lo es el presente proyecto.

2.1.1.4. Los Factores Sociales:

En Ecuador, según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, “para el 2015 el 81,5% de los adolescentes entre 10 y 19 años manifiestan el consumo de bebidas azucaradas, la mitad de los adolescentes encuestados por la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, han consumido comida rápida” (Ecuador en Cifras, 2015). Esto representa una oportunidad de mercado para el proyecto, debido a que existe una tendencia creciente de jóvenes dispuestos a consumir comida rápida, generando una posible demanda para el mismo.

Para el 2010 según el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la Población Económicamente Activa de la ciudad de Jipijapa entre hombres y mujeres en edad de trabajar estuvo conformada por 17.923 habitantes (INEC, 2010), sin embargo, para el 2017 según la misma fuente de información, la tasa interanual de personas con empleo tiene un crecimiento promedio de 0,43%, lo que genera que la Población Económicamente Activa de esta ciudad aumenta a 18.464 habitantes (INEC, 2017). Esto representa una oportunidad para el proyecto porque proporciona un universo poblacional de personas que poseen ingresos económicos para poder consumir, creando una demanda más atractiva para el mismo.

2.1.1.5. Los Factores Tecnológicos:

El Ecuador ha firmado un sin número de acuerdos comerciales sean estos bilaterales o multilaterales como bloque económico, los mismos que le otorgan el beneficio de preferencia arancelaria total o parcial para el ingreso de productos del extranjero al Ecuador. (PROECUADOR, 2016). Esto es una oportunidad para el proyecto porque incentiva a cumplir la Política Industrial del Ecuador, impulsando a la reducción de costos de insumos y fomentando la actualización de nuevas tecnológica, para ello se debe tener claro que produce el país y que no, para poder importarlo. De esta manera, ayuda al negocio a optimizar recursos y que adquiera un valor agregado teniendo tecnología avanzada para disminuir tiempos de atención y aumentar la calidad del producto.

Uno de estos acuerdos es el tratado de libre comercio entre Ecuador y la Unión Europea (UE), donde se detalla que la UE se beneficiará en sectores específicos como lo son el mercado de vehículos y maquinarias (COMISION EUROPEA, 2016), siendo una oportunidad para el plan de negocios porque permite la importación de maquinaria tecnológica avanzada de Europa con menos tasas arancelarias.

En el caso de este proyecto la tecnología que destaca para brindar un mejor producto y que el mismo sea de calidad, es fundamental tener conocimiento de las características y de los tipos de hornos que existen para de esta manera decidir cuál el mejor para el modelo de negocio y que la inversión sea bien aprovechada (Ver anexo 4). (EUROPAN, 2017)

2.1.1.6. Los Factores Ecológicos:

Una buena práctica ambiental radica en que las pequeñas, medianas y grandes empresas tomen acción con el buen uso y manejo de los recursos que maneja como el agua, la energía y los residuos sólidos. También comprenden un proceso de concientización sobre la limitación de la disponibilidad de los recursos naturales utilizados. (Ecuador en Cifras, 2017)

“Según el numeral 6 del artículo 83 de la Constitución de la República del Ecuador para el 2017, dispone que son deberes y responsabilidades de los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley, preservar un ambiente sano y utilizar los recursos naturales de modo racional, sustentable y sostenible”. (Ministerio de Salud Pública , 2017)

En el caso de este plan de negocios, la elaboración del producto no genera desperdicios y un mínimo consumo de agua porque cada proceso de elaboración de este cuenta con medidas exactas y específicas que ayudan al buen uso y manejo de los recursos empleados.

Asimismo, a favor del uso racional de los recursos naturales, se utilizarán cajas de cartón reciclado o biodegradable para de esta manera disminuir la contaminación ambiental.

Por otro lado, según el Ministerio de Medio Ambiente el impacto ecológico con la emisión de Co₂ que produce utilizar un horno eléctrico es de 315 kg de Co₂, en cambio, un horno a gas emite 140 kg de Co₂ al año (Ministerio de Medio Ambiente, 2015). Con estas especificaciones, la emisión de gases por el uso del horno a gas es menor que la del uso de un horno eléctrico, por lo cual se considera factible la utilización de un horno a gas para la conservación del medio ambiente

2.1.1.7. Los Factores Legales:

Según, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), determina que “los establecimientos comerciales y de servicios de todo el Ecuador, deben tener un permiso de funcionamiento que cumplan con los requisitos y normativas determinadas de acuerdo con el tipo de establecimiento. (Agencia Nacional de Regulación, 2017)

Para los establecimientos que expendan y/o elaboren alimentos preparados, deben cumplir con los dos requisitos: obtener el número de Registro Único de Contribuyentes y la categorización otorgada por el Ministerio de Turismo. El costo del permiso depende del tipo de establecimiento. (Ver Anexo 5). (ARCSA,

2017) Además, según la Normativa Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios a fines decretada por la resolución Ministerial N° 363-2005, cada establecimiento deberá cumplir con los siguientes lineamientos:

- Art.4 Los establecimientos destinados al funcionamiento de restaurantes y servicios afines deben estar ubicados en lugares libres de plagas, humos, polvo, malos olores, inundaciones y de cualquier otra fuente de contaminación.
- Art.7 Debe proveerse una ventilación suficiente para evitar el calor acumulado excesivo, la condensación del vapor, el polvo y, para eliminar el aire contaminado.
- Art.8 El establecimiento deberá disponer de agua potable de la red pública, contar con suministro permanente y en cantidad suficiente para atender las actividades del establecimiento.
- Art.9 El sistema de evacuación de aguas residuales debe mantenerse en buen estado de funcionamiento y estar protegido para evitar el ingreso de roedores e insectos al establecimiento.
- Art.10 Para la eliminación de los residuos sólidos se debe contar con colector, colocados en un ambiente destinado exclusivamente para este uso, de acceso fácil al servicio recolector.

Adicionalmente, según el Municipio de Jipijapa también se necesita de un permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos del cantón dentro del cual se solicita:

1. Copia del Registro Único del Contribuyente
2. Copia de cédula de identidad
3. Patente Municipal o Predio Urbano
4. Solicitar inspección

2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

En esta sección, se va a analizar respecto al modelo estratégico de las 5 fuerzas planteado por Michael Porter, adaptándolo al presente plan de negocios

específicamente a través de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU):

Tabla No 1: Clasificación CIIU sección I

Sección	I	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
División	I56	Servicio de alimento y bebida
Grupo	I561	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas
Clase	I5610	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas
Subclase	I5610.0	Restaurantes y Servicios móvil de comidas
Actividad	I5610.02	Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera.

Tomado de: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), 2012

2.1.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes:

Para el presente año, según la clasificación del CIIU a la que pertenece este proyecto, el Servicio de Rentas Internas declara que la provincia de Manabí tuvo ventas totales de \$ 1'689.042.00 (SRI, 2017). Además, para el año 2015 "Ecuador gasta más de \$ 48,27 millones en comida rápida al mes", según estudios realizados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (INEC, 2015).

Estos dos factores representan una oportunidad para el plan de negocios, porque tanto en Manabí como en todo el Ecuador, las personas destinan el 24,34% de sus ingresos al consumo de comida en restaurantes y en especial los de comida rápida generando una oportunidad para el mismo.

Respecto al sector de comida rápida, uno de los mecanismos que esta industria está utilizando para influir en las actitudes y comportamientos de su mercado objetivo, son las promociones. Las principales promociones que manejan estos restaurantes de comida rápida son: 2x1, pizza del día, todo lo que puedas comer, cupones de descuento y combos con descuentos. Todas estas promociones, generan un efecto positivo para el modelo de negocio porque se crea una oferta más atractiva para el consumo del cliente.

Asimismo, otro mecanismo de negociación utilizado constantemente por la industria de comida rápida es la entrega a domicilio, factor que ayuda al

desarrollo de la satisfacción del cliente que quiere tener el producto en su casa y a incrementar las ventas del establecimiento.

También, otro tipo de negociación con el cliente en esta industria es ofrecer un factor diferenciador mediante la creación de nuevos sabores, innovaciones y tendencias de comida que atraigan y fidelicen al consumidor. En el caso de este modelo de negocio, es la mezcla de la cerveza en la elaboración de la masa de la pizza lo que diferencia al producto ya que su sabor y aroma tiene una mezcla de especias y este licor que le distinguen en el mercado.

2.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores:

Dentro de la industria a la que pertenece el proyecto, los primordiales proveedores serán los productores de materia prima que de acuerdo con la clasificación del CIIU C1061.11 se define como “Molienda de cereales, producción de harina, semolina, sémola y gránulos de: trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales”, dentro del cual existen 16 empresas activas. Asimismo, la clasificación C1079.91 definida como “Elaboración de levadura y polvos de hornear”, con 6 proveedores activos. Además, otro proveedor importante para el presente proyecto es la industria de “Venta al por mayor de productos lácteos, incluido helados, bolos, etcétera” perteneciente al CIIU G4630.21 con un número de 48 empresas disponibles. También, tenemos 45 compañías pertenecientes al CIIU C1010.22 con la descripción de “Fabricación de productos cárnicos: salchichas, salchichón, chorizo, salame, morcillas, mortadela, patés, chicharrones finos, jamones, embutidos, etcétera. Incluso snacks de cerdo”. Igualmente, otra industria considerable para el proyecto es la del CIIU C1101.01 “Elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, brandy, ginebra, aguardiente de caña de azúcar, etcétera”, con un número de 20 empresas servibles. (Superintendencia de Compañías, 2016)

Por otro lado, los proveedores de las cajas para el producto del proyecto pertenecen al CIIU C1702.02 “Fabricación de envases de papel o de cartón ondulado, rígido o plegable: cajas, cajones, estuches, envases, archivadores de cartón de oficina y artículos similares”. Y mediante esta clasificación existen 22 vendedores activos en la industria. (Superintendencia de Compañías, 2016)

En conclusión, el poder de negociación con los proveedores de materia prima para el presente proyecto es alta, esto se debe a que los costos para cambiar de proveedores se vuelven sumamente bajos por lo que existe una gran variedad de empresas disponibles en el mercado, por tanto, esto representa una gran oportunidad para el negocio porque tiene diferentes distribuidores con quienes poder negociar los costos de su materia prima.

2.1.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI), según el CIIU I5610.02 “restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar” y de acuerdo con su ubicación geográfica, los activos del proyecto van desde \$2,885.00 (SRI, 2017), esto representa una amenaza para el mismo porque al ser un monto accesible, será fácil que quieran ingresar nuevos competidores si el proyecto es viable.

El último estudio económico realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se estipuló que existen cuatro tipos de negocios que prefieren abrir los ecuatorianos: una tienda (87.244), un restaurante (33.938), una peluquería (14.426) y tener un local de “discos piratas” (4.165). (INEC, 2016). Esto representa una amenaza porque existe un alto número de personas que podrían invertir en este tipo de negocio e incursionar.

2.1.2.4. Productos Sustitutos:

Según la Superintendencia de Compañías en un reporte realizado en el año 2017. Dentro del sector de alojamientos y servicios de comida, las actividades que tuvieron una mayor participación en la generación de empresas fueron:

- Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar. (I5610.01)
- Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías. (I5510.01)
- Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera. (I5610.02)

- Otros servicios de alojamientos por corto tiempo. (I5510.09)

Los productos o bienes sustitutos son aquellos bienes que se pueden "sustituir" por otro bien, y que puedan suplir las mismas necesidades. Para ello un producto sustituto de la pizza puede ser cualquier otra comida rápida que sea fácil de ser adquirida, buen precio y que además satisfaga la necesidad de alimentarse. Por tanto, dentro del sector de alojamiento y servicios de comida, se encuentra el CIIU I5610.01 "Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar." Que para el 2015 tuvo una mayor participación en el mercado del 34% de la actividad económica.

En síntesis, todos los puntos mencionados anteriormente, representan una amenaza para el proyecto, porque existe un alto poder de participación y crecimiento de los productos sustitutos en la industria en que se desenvuelve el mismo.

2.1.2.5. Rivalidad entre competidores:

De acuerdo con la industria del CIIU I5610.02 "restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar", están registradas para el 2016 en la Superintendencia de Compañías 152 empresas. Las empresas con el mismo propósito que representan el CIIU I5610.01 "Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar" y también el I5610.03 "Preparación y suministro de comidas para su consumo inmediato de manera ambulante, mediante un vehículo motorizado o carro no motorizado, vendedores de helados en carros móviles, carritos ambulantes de comida incluye la preparación de comida en puestos de mercados", tiene inscritas 454 y 15 empresas respectivamente.

Respecto al CIIU I5610.03, lo anteriormente expuesto representa una oportunidad para el proyecto porque al tener una mayor cantidad de competidores, disminuye el nivel de rivalidad para el segmento de este. Sin embargo, si se analiza desde el punto de vista de toda la industria, esto representa una amenaza para el plan de negocios porque existe una alta

cantidad de competidores en el mercado lo que genera una disminución en la participación del mercado de nuevos competidores como lo es este proyecto.

2.2. Conclusiones Matriz EFE

- La oportunidad más grande del proyecto es que existe una alta tendencia de consumo de comida rápida en el mercado, debido a que un gran porcentaje de la población ecuatoriana destina parte de sus ingresos al consumo de comida rápida, creando una posible demanda de clientes para el mismo.
- La amenaza más grande del presente plan de negocios es que existe una gran variedad de productos sustitutos en la industria. Esto hace que, al existir una alta oferta de sustitutos, el cliente puede elegir cualquier producto que esté acorde a sus gustos y preferencias y que satisfaga su necesidad de alimentarse.
- La oportunidad que menos impacto tiene en el proyecto es la de que existen políticas industriales en el Ecuador que impulsan a la reducción de costos de insumos y fomenta la actualización de nuevas tecnológicas. Debido a que esto depende mucho de los precios que oferte el mercado y del monto de inversión disponible que la empresa tenga para invertir en nuevas tecnologías.
- La amenaza que menos afecta al plan de negocios son los bajos costos en los permisos de funcionamiento debido a que no es la inversión principal y más fuerte de este.
- De acuerdo con el análisis de la industria, existen más oportunidades que amenazas, por lo cual es recomendable que el proyecto aproveche estas oportunidades que se le presentan.
- La amenaza que más afecta al proyecto, es la rivalidad que existe entre competidores dentro de la industria, porque al existir una gran cantidad de competencia en el mercado, será más difícil ingresar y posicionarse en el mercado.
- Una oportunidad para el proyecto, son las políticas de incentivos para las nuevas inversiones en las llamadas “Zonas Deprimidas”, dentro del cual

se estipula que se otorgará un beneficio fiscal a través de la deducción del 100% de los costos de contratación de nuevos empleados por cinco años. Esto ayuda a reducir costos y gastos durante el periodo establecido y obtener más ganancia.

- Otra oportunidad del proyecto es el alto poder de negociación con los clientes, porque existe diferentes mecanismos que ayudan a influir en las decisiones y comportamientos de compra del consumidor.
- Otra amenaza que afecta al proyecto es la deflación que existe en el país, porque esto genera una escasez en la demanda por la falta de inversión y de empleo.
- Una buena oportunidad para el proyecto es el alto poder de negociación con los proveedores, debido que al existir un gran número de ofertantes se puede negociar mediante convenios los costos y pagos de la materia prima.
- La puntuación que obtiene el proyecto es de 2,78, se considera una buena calificación porque al estar por encima de la media significa que la empresa está aprovechando de una manera efectiva las oportunidades y está utilizando estrategias que le permiten enfrentar y responder a las amenazas que se presentan en el mercado. (Ver matriz en Anexo 4)

3. Análisis de cliente

“La investigación de mercados en recopilar, analizar e identificar información pertinente que ayude con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con funcionamiento, solución de problemas y oportunidades de marketing de una empresa”. (Malhotra, 2008)

3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1. Objetivo general de la investigación

- Determinar el perfil del consumidor con el modelo de negocio en base a sus gustos y preferencias a través del estudio de métodos cuantitativos y cualitativos.

3.1.2. Objetivos específicos de la investigación

- Conocer a detalle los gustos y preferencias de los consumidores en base a su tendencia de consumo de comidas rápidas en restaurantes.
- Determinar mediante qué medios de comunicación les gusta recibir promociones de la comida rápida.
- Medir la frecuencia de consumo en restaurantes de comidas rápidas.
- Determinar la aceptación de la idea de negocio establecida.
- Evaluar de manera general las necesidades de las personas dentro de la industria de comidas rápidas.
- Analizar el comportamiento de compra de los consumidores en restaurantes de comidas rápidas.
- Establecer un precio óptimo en base al mercado que se está enfrentando.

3.2. Análisis Investigación Cualitativa

“La investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria y no estructurada, se basa en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema.” (Malhotra, 2008) Además, se puede utilizar técnicas cualitativas populares como:

- Entrevista a Expertos
- Grupo Focal

3.2.1. Entrevista a expertos

Las entrevistas se llevaron a cabo con dos expertos en la industria de comida, propietarios de restaurantes dentro de la misma. A continuación, se detalla un resumen acerca de cada una de las entrevistas:

PREGUNTAS EXPERTO No 1

La entrevista fue realizada a el Sr. Edward Marcillo con 51 años, terminó el bachillerato y realizó cursos para formarse como Chef, en la actualidad es propietario de un restaurante de “parrillada, sanduchería y pizzería” ubicado en la ciudad de Jipijapa y con una trayectoria de 32 años en el mercado.

¿Cuál es su experiencia en el mercado de comida rápida? Coménteme acerca de la misma. En base a su trayectoria en el mercado Jipijapense, considera que es una ciudad que en la actualidad está creciendo económicamente. Un claro ejemplo que sustenta esta afirmación es el ingreso de las dos grandes corporaciones del Ecuador (Corporación el Rosado y Corporación a Favorita) en este cantón, generando fuentes de empleo para sus habitantes y aumentando el poder adquisitivo de los mismos, lo que crea un mercado más atractivo y factible de introducir este modelo de negocio.

Por otro lado, cabe recalcar que Jipijapa es una ciudad visitada por turistas de todo el país, y según el señor Marcillo en base a su experiencia nos afirma que, lo que más les atrae a los turistas y a los habitantes de este Jipijapa, es la calidad y la exclusividad del producto y del servicio que se les brinda, haciendo que sea único y que las personas regresen a consumir.

PREGUNTAS EXPERTO No 2

La entrevista fue realizada al Sr. Carlos Ruiz quien es estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas, tiene 23 años y actualmente está cursando octavo semestre, lleva tres años dentro de la industria de alimentos, siendo administrador y propietario de una “heladería” y de un restaurante de “comida rápida” ubicados en la ciudad de Machachi.

¿Considera que un negocio de comida rápida es rentable? Según el experto Carlos Ruiz, la rentabilidad que genera un negocio de comida rápido es alta, puesto que varía entre un margen de utilidad 100% hasta 200%, pero esto varía dependiendo del posicionamiento de la marca en el mercado.

¿Cuál fue su inversión inicial de su negocio? El capital de inversión para emprender este tipo de negocios es bajo, en su caso en particular invirtió \$20.000, sin embargo, todo depende del enfoque y de la visión de negocio. Además, mencionó que la inversión se recupera bastante rápido, debido a la alta demanda y al elevado margen de ganancia que se maneja dentro de esta industria.

¿Coménteme cómo ha enfrentado a sus competidores? Mencione alguna de sus experiencias. Al existir una alta oferta de comida rápida en todo el Ecuador, para que sea factible ingresar en esta industria lo que él recomienda es tener conocimiento previo de la misma, contratar al personal adecuado y lo más importante, establecer apropiadamente el factor diferenciador, para de esta manera ingresar como un competidor fuerte. Su factor diferenciador para enfrentar a sus competidores es el buen servicio, la temática de su restaurante y sobre todo la experiencia que brinda al consumidor al visitar su restaurante, porque el problema no se enfoca en la primera llegada del consumidor cuando se abre el negocio, sino que radica en retener al cliente y hacer que el mismo regrese.

¿Qué tipo de promociones se deben implementar en esta industria? En cuanto a estrategias de marketing que el experto utiliza, es el combo económico de \$1,99, que él considera que es el enganche entre el consumidor y el restaurante para que el mismo regrese. Además, las promociones en esta industria varían dependiendo del enfoque y de los resultados que queramos obtener en el negocio. En este caso, la promoción que ha empleado es el martes 2x1 de alitas.

PREGUNTAS EXPERTO 1 Y 2

Para tener una buena aceptación del negocio por parte del público objetivo ¿cuáles considera usted que son los principales factores? Ambos expertos coinciden en que para que el negocio de comida rápida tenga una buena aceptación en el mercado se debe brindar un servicio de calidad, dentro del cual incluye el buen acondicionamiento y distribución de los espacios del restaurante, tener el número de personal idóneo, entrenar y capacitar al personal, ofertar productos de calidad, emplear normativas de higiene, tener un excelente equipamiento en la cocina y sobre todo mantener un buen sabor en la comida.

¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de stock de materia prima? El método que estos empresarios utilizan para abastecer su stock de materia prima es obtención de suministros diario debido a que la comida debe estar fresca, la cantidad que se compra varía dependiendo de los días que se tiene más fluctuación de clientes, como los son feriados y fines de semana.

¿Cuáles son los trámites legales indispensables para abrir este tipo de negocio en el Ecuador? Los principales trámites legales para este modelo de negocio son permisos de funcionamiento en el Municipio, en el cuerpo de bombero, en el Ministerio de Salud, entre otros. Además, una de las regulaciones que podría incrementar el riesgo en este modelo de negocio es incumplir las normativas que la Agencia de Regulación de Control y Vigilancia Sanitaria (ARSA) exija.

¿Estas regulaciones pueden incrementar el riesgo de implementación del modelo de negocio? Estas regulaciones no representan un elevado riesgo, siempre y cuando se cumpla con rigidez todas las exigencias que requieren las entidades de control de Salud e Higiene.

3.2.2. Grupo Focal

El grupo focal se llevó a cabo en la ciudad de Jipijapa, cuya sesión se dio en domicilio propio ubicado en las calles Sucre y Ricaurte #1006 de este cantón. Se contó con la participación de 7 personas cuyas características fueron afines al perfil del grupo objetivo:

- ✓ El 75% de la población fueron personas que tienen trabajo con ingresos fijo.
- ✓ El 25% de la población fueron estudiantes universitarios.
- ✓ Personas de un rango de edad de 18 a 38 años en la ciudad de Jipijapa.

DESARROLLO DE PREGUNTAS

Coméntenme acerca de la industria de comida ¿Cómo consideran que se encuentra en la actualidad? Según los participantes, consideran que la industria de comida rápida en el Ecuador se encuentra en un punto muy elevado debido a la variedad de productos que ofrece y a la accesibilidad en cuanto a los precios, entonces esto hace que este muy bien posicionado dentro de la industria de alimentos y bebidas y que atraiga clientes.

¿Cuáles fueron los principales elementos que analizaron antes, durante y después del adquirir ese producto? Los factores que más analizan cuando consumen comida rápida principalmente son el precio, la calidad del producto, el

sabor de la comida, las referencias y el servicio que se les brinde. Asimismo, La mayoría de las personas se fijan en la presentación, es decir, como se les oferte el producto. Si el mismo es llamativa lo van a querer adquirir de lo contrario no vuelven a consumir.

¿Qué es lo que más les gusta de este tipo de productos y servicios? Lo que más les agrada de este tipo de productos y servicios es la accesibilidad de precios, la variedad que les ofrecen, y sobre todo la optimización del tiempo de tiempo de preparación y entrega del producto.

¿Sería de su agrado consumir una pizza cuya masa sea a base de cerveza, orégano y parmesano? El segmento entrevistado considera que en la ciudad de Jipijapa no existe una pizza de calidad, puesto que las que se ofertan en el mercado son sencillas y con ingredientes básicos. De la encuesta realizada, se evidencia que nuestros consumidores si estarían dispuestos a consumir la pizza a base de cerveza, orégano y parmesano.

¿Cuántos ingredientes le gustaría que lleve la pizza? La pizza idónea es de dos a tres ingredientes, porque consideran que el resto varía respecto a precios, gustos y preferencias.

¿Cuál es el precio que consideraría pagar por una pizza? Los precios referenciales se determinaron por percepción de cuánto consideraría pagar por una pizza, y se obtuvo un resultado promedio de \$7,00 por una pizza personal, el resto varía en cuanto a tamaños e ingredientes.

3.3. Análisis Investigación Cuantitativa

“La investigación cuantitativa, es la metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico.” (Malhotra, 2008) Uno de sus principales métodos de análisis, son las encuestas.

3.3.1. Encuestas

Para el análisis cuantitativo del presente proyecto, se realizó una investigación descriptiva de sesenta y dos encuestas en línea a través de un formulario creado

en Google, en base a un muestreo no probabilístico cuyos fines son exclusivamente académicos. El enfoque de las encuestas estuvo dirigido a hombres y mujeres de la ciudad de Jipijapa que estén en un rango de edad de 18 hasta 38 años. Con los resultados de estas encuestas (Ver Anexo 11) y con el análisis inferencial realizado (Ver Anexo 12), se puede concluir que:

- ✓ Del total de personas encuestadas, el 92% visitan restaurante de comidas rápidas. Para ellos, los elementos más importantes que influyen en la selección de un restaurante son el sabor de la comida y la atención al cliente.
- ✓ Dentro del porcentaje de personas que sí visitan restaurantes de comidas rápidas, solo el 89% ha comido en restaurantes de pizza y de los cuales el 72%, definitivamente sí visitarían un restaurante de pizza.
- ✓ Las personas que definitivamente si visitarían un restaurante de pizza y las que están indecisas, el 43% frecuenta este tipo de restaurantes una vez al mes, el 24% una vez por semana y solo el 2% lo realiza 3 veces por semana.
- ✓ Los precios con respecto al modelo Van Westendorp en sus cuatro puntos de corte, obteniendo el siguiente resultado: PMC: \$10,00; OPP: \$14,00 IDP: \$14,00; PME: \$16,00. Mediante este modelo se puede definir, que el rango de precios varía entre el punto marginal barato y el punto marginal caro, siendo los valores límites que se podría cobrar en cada extremo. El precio óptimo para este plan de negocios es de \$14, este es el punto ideal para que las personas compren el producto y se maximice el beneficio de la empresa.
- ✓ De las personas que, si visitarían los restaurantes de pizza, el 51% de esta población objetiva sí están dispuesta a consumir la pizza a base de cerveza, orégano y parmesano. Esto nos ayuda a determinar la aceptación del producto por parte del público meta en la ciudad de Jipijapa.
- ✓ La población que sí consumiría esta nueva pizza considera que el ingrediente que más prefieren en una pizza para que la misma sea de su agrado, son los embutidos que representan el 44%. Lo que menos

prefieren en una pizza son las frutas, puesto que no es un ingrediente que les llame mucho la atención.

- ✓ El 65% de este mercado objetivo, prefiere conocer el producto mediante redes sociales. El 31% prefiere que las promociones que se oferten sean martes 2x1, seguido por los cupones de descuento y todo lo que puedas comer.
- ✓ Lo más importante en un restaurante de pizza es el sabor y la presentación de las comidas representado por el 51%. También, el 37% le gustaría acompañar su pizza con pan de ajo.
- ✓ Existe una mayor concentración de respuesta en el rango de personas con edades de 18 a 23 años y mayores a 38 años. Siendo el 35% masculino y el 65% femenino de todo de todo el universo entrevistado.
- ✓ El 51% de las personas que van una vez por semana a los restaurantes de comida rápida, prefieren tener 4 ingredientes en su pizza.
- ✓ Lo que más valoran las personas que van una vez por semana a los restaurantes de comida rápida, es la atención que se les brinda. Para ellos, los precios van de la mano con la calidad del servicio.
- ✓ La tendencia de personas que definitivamente sí comerían en un restaurante de pizza se centra en las personas con edad de 23 a 28 años.

4. Oportunidad de negocio

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

Una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pizza a base de cerveza, orégano y parmesano en la ciudad de Jipijapa pretende compensar las oportunidades que se presentan en la actualidad en este sector.

Según el análisis previamente realizado del entorno externo, interno y del cliente, la Población Económicamente Activa de la ciudad de Jipijapa para el Censo del 2010, estuvo conformada por 17.923 habitantes, sin embargo, para el 2018 se muestra un porcentaje de crecimiento promedio anual del 0,43%, generando que la misma incremente a 18.464 habitantes, de los cuales el 96% viven en la zona

urbana de este cantón con un nivel socioeconómico medio. Asimismo, el rango de personas con edades de 18 a 23 años y mayores a 38 años tiene una mayor concentración de respuesta en estar dispuestos a consumir la pizza.

Por otro lado, el 92% de la población entrevistada ha visitado restaurantes de comida rápida, de los cuales el 51% ha concurrido restaurantes de pizzas generando una población económica más atractiva.

Igualmente, de las personas que sí han frecuentado un restaurante de pizza, el 73% definitivamente sí asistirían a uno en la ciudad de Jipijapa, de los cuales el 51% estaría dispuesto a consumir la pizza de cerveza, orégano y parmesano.

La principal característica que se implementó para este modelo de negocio que hace que la potencial clientela quiera el producto, es la incorporación del sabor de la cerveza en la preparación de la masa de la pizza. Cuyos atributos generan que la misma sea diferente a las que oferta la competencia, agregando un valor especial en el sabor, la textura de la masa y la calidad del producto.

En cuanto a la frecuencia de consumo, se pudo evidenciar que el 43% de las personas entrevistadas, muestran una tendencia de consumo de pizza de una vez por semana.

En base a la capacidad económica que tiene el mercado objetivo, a través de un muestreo, se pudo determinar que el 47% de los entrevistados tienen capacidad económica de consumir el producto, puesto que poseen un empleo con sueldo fijo, creando una demanda positiva y atractiva para el presente plan de negocio.

5. Plan de Marketing

5.1. Estrategia general de marketing

Para generar una estrategia que cumpla con los objetivos planteados, se creará una estrategia de posicionamiento y de segmentación de mercado, puesto que, con la encuesta realizada, se puede evidenciar que el 51% de la población si está dispuesta a consumir el producto, el 47% está indeciso y el 2% definitivamente no consumiría el producto. Para ello, se implementarán diferentes acciones para cada segmento mencionado.

Para la estrategia de posicionamiento general del actual plan de negocios se va a enfocar en los atributos del producto, centrándose en la calidad y sabor de la masa de la pizza y también, en la preparación de la salsa con la que se va a ofertar el producto para la venta.

Por otro lado, para la segmentación del mercado el proyecto se va a enfocar en las fuentes secundarias existentes como lo son: edades y ciclo de vida, ingresos y actividad económica.

En cuanto a las edades y ciclos de vida, se encuentran los niños, jóvenes y adultos, es decir, los diferentes grupos de edades. Según, sus ingresos se clasifican por alto, medio o baja y por la actividad económica se refieren a sin son estudiantes o empleados.

Al tener una relación directa con los consumidores finales, la tendencia de uso de smartphones y de redes sociales, genera que la comunicación que se debe mantener con los clientes sea mediante este medio ya sea redes sociales o páginas web.

Lo que se propone para la estrategia general de posicionamiento, se fundamenta en la diferenciación de producto, cuyo objetivo se basa ofertar un producto de mayor calidad a igual precio de la competencia, generando cualidades distintivas y que las mismas resulten significativas para el comprador. En este caso se va a enfocar en el sabor de la masa de la pizza, en la frescura y consistencia de la salsa y en la calidad de los ingredientes que se van a utilizar.

Según Lambin, en la página 287 de capítulo 10 nos indica que: “la diferenciación exitosa permite a la empresa conseguir mayores beneficios que sus rivales debido a un precio más alto que el mercado está dispuesto a aceptar.”

5.1.1. Mercado Objetivo

Según la proyección de la población ecuatoriana, por año calendario, realizada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, para el 2017 Jipijapa cuenta con un universo poblacional de 18.464 habitantes en la Población Económicamente Activa.

Dentro del cual, el 96,23% pertenece a las personas con un rango de edad de 18 a 38 años que pertenecen al sector urbano de Jipijapa, obteniendo como resultado un mercado objetivo de 17.768 personas.

Tabla No 2: Mercado objetivo

Universo de Población Económicamente Activa de Jipijapa	18.464
Personas que se encuentran en un rango de edad de 18 a 38 años en el sector urbano de Jipijapa	17.768
MERCADO OBJETIVO	17.768

Adaptado de: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

5.1.2. Propuesta de Valor

Como lo muestra la Oportunidad de Negocio, la diferencia se centra en la creación de una masa a base de cerveza con especies como lo son el orégano y el queso parmesano. Se implementarán estrategias de negociación con proveedores directos para de esta forma garantizar la calidad del producto al cliente. Se implementará la integración hacia adelante, teniendo su propia red de distribución de producto “entrega a domicilio”. Para lograr obtener un posicionamiento el mercado establecido en la segmentación, se ofrecerá el producto a un precio promedio en relación con las pizzas disponibles en el mercado, teniendo estos atributos específicos y diferentes como son el ingrediente primordial que es la cerveza para de esta manera brindar un sabor más artesanal y único. El posicionamiento será la estrategia de más por igual ofreciendo un producto de mayor calidad a igual precio de la competencia.

5.1.3. Diferenciación del producto

Los atributos que caracterizan al producto es que la masa va a ser preparada con harina de trigo de fuerza, que es una harina especial para pizza con más gluten y cuyo efecto genera una mejor consistencia en la masa, asimismo se incluirá un mejorador de masa que le dará a la masa una textura más crocante. Adicionalmente, nuestro toque especial y factor diferenciador es el toque artesanal y amargo de la cerveza en el sabor de la masa y un toque de orégano y queso parmesano en sus bordes. Además, de la calidad de los embutidos que

se va a utilizar en la preparación del producto final. Como punto final, se elaborará la salsa pomodoro orgánica con finas hierbas y cerveza cuyo objetivo final es resaltar el sabor de nuestro ingrediente diferenciador.

5.1.4. Posicionamiento

En cuanto a posicionamientos del producto, es un producto que no se comercializa en el mercado, puesto que según la ubicación geográfica la competencia existente es baja debido a que las pizzas que se comercializan son las tradicionales con dos ingredientes y no superan las expectativas del consumidor.

En cuanto al análisis del precio del producto en referencia con el de la competencia, es el mismo, pero con atributos de sabor, textura, calidad e innovación que estén siempre por encima de la competencia.

El tamaño de presentación de la pizza es un tamaño ideal que consta de una pizza mediana con 8 slides.

Por lo expuesto anteriormente el precio promedio del mercado se mantiene en relación con la competencia, sin embargo, los productos utilizados generan una mayor satisfacción al cliente por lo que la relación costo beneficio va a favorecer a este.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

5.2.1.1. Atributos del producto

➤ **Cantidad Producto**

El formato por peso es de 350 g a 500 g según el tipo de masa y la cantidad de ingredientes que desee el cliente y considerando la dimensión del tamaño de una pizza mediana.

➤ **Ingredientes**

La pizza consta de un 15% de Harina de trigo de fuerza para la masa, 20% de cerveza, 3% de aceite, 3% de sal, azúcar y estabilizador de masa,

2% de orégano, 2% queso parmesano, 35% de queso mozzarella, 5% de salsa pomodoro tomate, 15% de embutidos, verduras o frutas.

➤ **Calorías estimadas por una pizza completa**

Las calorías de la pizza aumentan a medida que se incrementa los ingredientes en la misma. La pizza menos calórica con salsa estándar es la pizza de queso de masa delgada mediana con 1440 calorías. Las calorías pueden ser teóricamente ilimitadas dependiendo de lo que le agregues a tu pizza, ya que cada salsa, vegetal, carne u otro ingrediente agrega calorías a tu pizza. Las pizzas estándar más calóricas en tamaño mediano, tiene 2400 calorías.

5.2.1.2. Diseño de la pizza

En cuanto a la forma de la pizza es redonda porque es la forma tradicional que ya está establecida en la mente del consumidor. Por otro lado, es mucho más fácil de moldearla por la textura de su masa, igualmente, las porciones son triangulares porque es la mejor manera de cortarla en partes iguales y equitativas para satisfacción del cliente.

5.2.1.3. Marca

La marca del producto se enfoca en el nombre, slogan y logotipo de la empresa. Para referirnos a este modelo de negocio se ha utilizado el nombre de “**BEERZA PIZZA**” con el slogan “**bebe tu pizza**”, los mismos que hacen referencia al ingrediente clave de la masa de la pizza que es la cerveza, puesto que es el factor que lo hace único y diferente al existente en el mercado. Además, de que la rima de este lo hace llamativo y fácil de mantenerlo en la mente del consumidor.

Asimismo, el color es un poderoso mecanismo que se debe incursionar en el diseño de la marca, sin embargo, el efecto de los colores en el consumidor se determinan de diferentes maneras. En el caso de la marca de este plan de negocio se ha utilizado los siguientes colores:

- Amarillo porque transmite alegría, felicidad, energía y llama la atención del consumidor.

- Verde porque es un color que resulta atractivo para el público joven, además para demostrar el respeto a medio ambiente.
- Rojo porque es un color llamativo y fuerte que resalta la marca y atrae la atención. Provoca una reacción positiva frente al producto.
- Negro porque transmite preciosismo, glamour y exclusividad.



Figura No 1: Logotipo Beerza Pizza

5.2.1.4. Empaque

El empaque del producto es una caja cuadrada de 33x33x4 cm, elaborada con cartón reciclado. El color de la caja es blanco con decoraciones y con el logotipo encima de la tapa.



Figura No 2: Caja Beerza Pizza

5.2.1.5. Post Venta

El servicio Post que va a brindar este modelo de negocio es el 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 haciéndole llegar a su casa o lugar de trabajo su pizza favorita por el día de su cumpleaños.

Además, mediante redes sociales se habilitará un espacio para el cliente, donde podrá escribir quejas o sugerencias de mejora en cuanto al producto.

5.2.2. Plaza

5.2.2.1. Estrategia de distribución

Una de las principales estrategias de distribución de nuestro producto es la entrega a domicilio, lo que permite que el cliente goce de la comodidad de su hogar con nuestro producto compartiendo en familia.

Además, también se distribuirá el producto al consumidor final en un local, en donde el cliente podrá disfrutar de la calidez y calidad del servicio y de la atención, asimismo, de la comodidad y el ambiente que brindará nuestro local de punto de venta.

El local comercial con nombre beerza pizza es un punto de venta propio porque es donde se va a producir y a comercializar la pizza, es decir, es lugar de producción donde se va a instalar mesones, maquinarias y hornos.

A continuación, se detallará la cantidad de instrumentos necesarios para las adecuaciones del local comercial:

Tabla No 3: Costos anuales adecuaciones local comercial

Cantidad (unidades)	Ítem	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
15	Mesas y sillas	1.725,00	1.748,81	1.772,94	1.797,41	1.822,21
1	Adecuaciones	2.000,00	2.027,60	2.055,58	2.083,95	2.112,71
2	Mesón	200,00	202,76	205,56	208,39	211,27
10	Taburetes	250,00	253,45	256,95	260,49	264,09
1	Split	950,00	963,11	976,40	989,88	1.003,54
2	Televisor	2.000,00	2.027,60	2.055,58	2.083,95	2.112,71
4	Sillones	200,00	202,76	205,56	208,39	211,27
1	Utensilios para pizzería	2.500,00	2.534,50	2.569,48	2.604,93	2.640,88
1	Horno a gas	1.115,00	1.130,39	1.145,99	1.161,80	1.177,83
1	Vitrina refrigeradora para ingredientes	1.750,00	1.774,15	1.798,63	1.823,45	1.848,62
1	Congelador industrial	1.300,00	1.317,94	1.336,13	1.354,57	1.373,26
	TOTAL	13.990,00	14.183,06	14.378,79	14.577,22	14.778,38

5.2.2.2. Punto de Venta

Las características del punto de venta para el producto se basan en que el local comercial tenga una ubicación sea accesible para todos los consumidores, que tenga un baño con inodoro, lavamanos, dispensador de jabón líquido, papel higiénico y toallas de papel, espejo y tacho de basura. Además, que haya

espacio para parqueadero de 10 puestos separado con líneas pintadas, asimismo, de que tenga el espacio suficiente para instalar la cocina donde se va a elaborar la pizza y para adecuarlo al gusto del consumidor.

A continuación, se mostrará el diseño y el costo para su adecuación:



Figura No 3: Baño Beerza Pizza



Figura No 4: Parqueadero Beerza Pizza

Tabla No 4: Costeo anual Baño y Parqueadero

CANTIDAD	ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Inodoro	113,00	114,56	116,14	117,74	119,37
1	Lavamanos	40,00	40,55	41,11	41,68	42,25
1	Dispensador jabón líquido	10,00	10,14	10,28	10,42	10,56
1	Dispensador papel higiénico	12,00	12,17	12,33	12,50	12,68
1	Dispensador toallas de papel	10,00	10,14	10,28	10,42	10,56
1	Pintura impermeabilizante	30,00	30,41	30,83	31,26	31,69
TOTAL		215,00	217,97	220,97	224,02	227,12

Para ello, se va a analizar tres opciones de locales comerciales.

Tabla No 5: Matriz de selección de plaza: Punto de venta

Variable		Opción 1	Nota	Nota (%)	Opción 2	Nota	Nota (%)	Opción 3	Nota	Nota (%)
Ubicación	15%	Local en la calle Bolívar	4	0,60	Local cerca del parque central	4	0,60	Local cerca del Mi Comisariato	5	0,75
Dimensiones	15%	60 m ²	3	0,45	80 m ²	4	0,60	75 m ²	3,5	0,53
Características	20%	-Baño -Servicios Básicos	2	0,40	-Baño -Servicios Básicos -Opciones de parqueo	3	0,60	-Baño -Servicios Básicos -Opciones de parqueo	3	0,60
Cercanía Comercial	25%	Ubicado en la calle del centro de la ciudad	3	0,75	En el centro de la ciudad cerca de supermercados y del parque central	4	1,00	Cerca de supermercado y bar	4,5	0,90
Costo	25%	\$550	4	1,00	\$500	5	1,25	\$600	3	0,75
Total	100%		TOTAL	3,20		TOTAL	4,05		TOTAL	3,53

En relación con la tabla expuesta anteriormente, las características, la ubicación y el costo, la óptima elección para el presente plan de negocio es la opción número 2 porque cumple con la mayoría de los atributos anteriormente detallados.

Una vez escogido el punto de venta, es importante tener una proyección del gasto fijo de arriendo del local comercial como se detalla a continuación. Las proyecciones se ajustan a la tasa de inflación promedio anual proyectada para el 2018 por el Ministerio de Economía y Finanzas es de 1,38% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017)

Tabla No 6: Proyección Punto de Venta

AÑO	1	2	3	4	5
Arriendo de local	500,00	506,90	506,90	506,90	506,90
Sueldos (3 personas)	16.032,00	16.253,24	16.477,54	16.704,93	16.935,45
TOTAL	16.532,00	16.760,14	16.984,44	17.211,83	17.442,35

Por tanto, el punto de venta donde se va a comercializar el producto va a ser un local comercial de 80m² ubicado en el centro de la ciudad de Jipijapa cerca del parque central y del supermercado AKI, asegurando que sea cómodo y con una buena ubicación geográfica para el consumidor.



Figura N°5: Plano de Punto de Venta

5.2.2.3 Estructura del canal de distribución

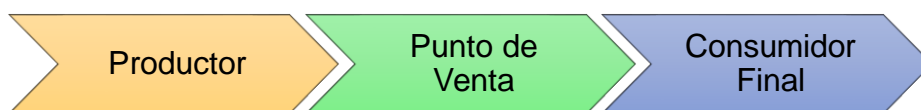


Figura N°6: Estructura canal de distribución

La estructura del canal de nuestra distribución de la pizzería al existir un punto de venta se basa en:

- Productor: persona encargada de la elaboración del producto para su posterior distribución.
- Punto de venta: permite gestionar tareas relacionadas con la venta del producto ya elaborado.
- Consumidor Final: es la persona que se acerca al punto de venta a consumir el producto.

Adicionalmente, se va a crear una fan page, mediante la cual se va a publicar todo acerca de beerza pizza y a través del cual se podrán hacer los pedidos a domicilio manteniendo todos los niveles de seguridad.

5.2.2.4. Tipos de Canal

Relación que existe entre el productor y el consumidor es un canal directo, es decir, es el proceso mediante el cual, el productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios.

Además, se va a tener un canal virtual en el WhatsApp mediante el cual se van a recibir los pedidos para la entrega a domicilio y a través del cual se implementarán las medidas de seguridad necesarias para que la compra sea más efectiva.

En conclusión, se va a tener un tipo de canal directo y un tipo de canal virtual que va a permitir llegar más a los clientes de una manera más positiva.

5.2.3. Precio

“Un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio”. (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 264)

5.2.3.1. Costo de Producción

El costo de venta se define del detalle de los costos variables de la producción de una pizza mediana con 8 pedazos, incluyendo la materia prima y la mano de obra directa e indirecta como se detalla a continuación.

Tabla No 7: Costos de Venta Variables

PRODUCCION POR UNIDAD		
Insumo	Cantidad	Costo total de insumo
Materia prima directa variable		
Harina de Fuerza	500 gramos	\$ 1,10
Cerveza	282 gramos	\$ 0,80
Sal	12 gramos	\$ 0,04
Aceite	12 gramos	\$ 0,04
Queso Parmesano	10 gramos	\$ 0,05
Orégano	10 gramos	\$ 0,03
Levadura	7 gramos	\$ 0,10
Tomate	30 gramos	\$ 0,05
Ajo	1 gramo	\$ 0,02
Albahaca	3 gramos	\$ 0,03
Aceite de oliva	1 gramo	\$ 0,05
Queso	125 gramos	\$ 1,00
Embutido	2 gramos	\$ 1,50
Materia prima indirecta variable		
Caja	-	\$ 1,00
TOTAL COSTO DE VENTA		\$ 5,81

5.3.3.2. Estrategia de precios

“Para el ajuste de precios, se va a utilizar la estrategia de fijación de precios basada en los costos, que consiste en establecer los precios a partir de los costos, distribución y venta del producto más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos”. (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 269)

Es decir, se determinará el precio por el costo de unidad de pizza producida que equivale al tamaño de una pizza mediana con 8 rebanadas y 4 ingredientes cuyo costo es de \$5,81, al cual se le sumará un margen de ganancia del 50,71%, proyectando un precio de venta de \$12,00 por unidad.

5.2.4. Promoción

“Consiste en la combinación específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor a los clientes en forma persuasiva y establecer relaciones con ellos”. (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 366)

5.2.4.1. Estrategia Promocional

La estrategia promocional, se va a centrar en el slogan “**bebe tu pizza**” mediante el cual se va a promocionar el ingrediente clave de la masa de la pizza que es la cerveza, lo que hace que sea única, crocante y con un sabor artesanal. Además de que sus bordes podrán ser disfrutados por el sabor particular del orégano y el parmesano junto con su salsa pomodoro que será elaborada al estilo italiano con un toque de cerveza y albahaca.

5.2.4.2. Publicidad

La publicidad del plan de negocio está encaminada mediante los atributos del marketing digital y el marketing tradicional.

El marketing digital será la relación que se obtendrá con el consumidor a través de redes sociales como: Facebook, Instagram y WhatsApp, a través de las cuales se mantendrá informado al mismo acerca de beerza pizza y sus promociones. En cambio, con el marketing tradicional se pretenderá repartir volantes publicitarios con cupones de descuentos para el cliente.

Tabla No 8: Detalles Gastos Publicitarios

ANO	1	2	3	4	5
Volantes Publicitarios	\$ 120,00	\$ 121,66	\$ 123,33	\$ 125,04	\$ 126,76
Redes sociales	\$ 250,00	\$ 253,45	\$ 256,95	\$ 260,49	\$ 264,09
TOTAL	\$ 370,00	\$ 375,11	\$ 380,28	\$ 385,53	\$ 390,85

5.2.4.3. Promoción de Ventas

Como primer punto, se otorgarán descuentos mediante el 2x1, el cual aplica todos los martes.

Tabla No 9: Promoción de Ventas

	CANTIDAD VENDIDA	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTA DIARIA	TOTAL VENTA ANUAL
PROMOCIÓN MARTES 2X1	60	\$ 6,00	\$ 360,00	\$ 17.280,00
SIN PROMOCIÓN	26	\$ 12,00	\$ 312,00	\$ 14.976,00
TOTAL				\$ 2.304,00

Respecto a la tabla N°9, se puede evidenciar que la utilidad obtenida con esta promoción es de \$2,304.00, siendo su principal objetivo incrementar el número de pizzas vendidas en el día de la promoción, es decir, vender más cantidad pizzas a un menor precio pero que generando una mayor rentabilidad al negocio.

Además, se implementará una campaña por el día del amor y la amistad que se llamará “Arma tu corazón en Beerza Pizza”, para lo cual la forma de la pizza será en forma de corazón y el cliente la podrá armar a su gusto.

5.2.4.4. Relaciones Públicas

Para el desarrollo de la marca, Beerza Pizza va a auspiciar a los equipos de basquetbol que van a representar a Jipijapa en los campeonatos intercantonales, poniendo el logotipo de la marca en sus uniformes.

A continuación, se detallará el costo anual invertido para auspiciar la marca:

Tabla No 10: Proyección Relaciones Públicas

CANTIDAD	VALOR UNITARIO	ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
12	\$ 15,00	Uniformes de Basquetball	180,00	182,48	185,00	187,56	190,14
TOTAL			180,00	182,48	185,00	187,56	190,14

5.2.4.5. Fuerza de Ventas

La pizzería “Beerza Pizza”, enfocará su fuerza de venta en la contratación de un cocinero ejecutivo quien será el encargado de la preparación y horneado de la pizza. Para ello, se detallará el rol y funcionamiento de cada uno de los cargos previstos para este modelo de negocio:

Tabla No 11: Cargos y funciones del personal

CARGO	FUNCIÓN	RESPONSABILIDADES
Administrador	Dirigir a las personas dentro de la pizzería para así lograr un grupo común de metas. Requiere la combinación de recursos y un sistema efectivo de soporte para desempeñar satisfactoriamente su puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar inventario de materia prima. Solicitud de insumos a proveedores. Servicio post venta.
Cocinero	Elaboración de la masa de la pizza. Amasado, estirado y forma. Preparación de salsa. Ahornado de pizza	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar al administrador cualquier deficiencia que observe. Proponer al encargado la compra de alimentos por deficiencias en la despensa. Procurar que los alimentos se preparen en las condiciones higiénicas sanitarias.
Mesero	Atender a los comensales proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en el restaurante, de conformidad con las políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos por la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Prepara el producto final. Empaqueta o sirve el producto. Repartir volantes en tiempos libres Recepción y almacenamiento de materia prima. Mantener limpio el local.

Tabla No 12: Proyección Sueldos y Salarios

CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COCINERO	5.400,00	5.474,52	5.550,07	5.626,66	5.704,31
MESERO	4.632,00	4.695,92	4.760,73	4.826,42	4.893,03
ADMINISTRADOR	6.000,00	6.082,80	6.166,74	6.251,84	6.338,12
TOTAL	16.032,00	16.253,24	16.477,54	16.704,93	16.935,45

Los cargos detallados para la fuerza de venta serán contratados con el fin de brindar una mejor atención al cliente. Además, para tener una mejor presencia de la marca se utilizará una camiseta tipo polo con el logotipo de la pizzería.

Tabla No 13: Proyección Gastos Uniformes

CANTIDAD	VALOR UNITARIO	ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
6	\$ 12,00	Camisetas tipo polo unisex	72,00	72,99	74,00	75,02	76,06
TOTAL			72,00	72,99	74,00	75,02	76,06



Figura No 7: Uniforme Beerza Pizza

5.2.4.6. Marketing Directo

Para desarrollar los canales de comunicación directa con el cliente, se va a enviar al mesero en los tiempos libres a repartir los volantes al parque central de Jipijapa. Además, se enviarán promociones especiales a nuestros clientes frecuentes a través del WhatsApp o redes sociales.

6. Propuesta de Filosofía empresarial y estructura organizacional

6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Beeza Pizza es una empresa ecuatoriana que busca ofrecer una opción única y diferente de comida rápida por medio de la producción de pizza a base de cerveza dirigido a la población Jipijapense. Beerza Pizza piensa en el bienestar tanto de sus cliente internos y externos, como de sus proveedores por lo cual trabaja día a día para poder brindar un producto y servicio de alta calidad a través de procesos de preparación únicos en el mercado que permitan generar rentabilidad para la empresa.

6.1.2. Visión

Ser la pizzería líder en ventas en la provincia de Manabí en el 2023, ofertando una pizza diferente y brindando un servicio de alta calidad, estando siempre un paso al frente de la competencia y sobre todo superando las expectativas del consumidor.

6.1.3. Objetivos de la organización

Mediano plazo

- Ofertar nuevos productos de comida rápida en el mercado hasta el 2019
- Alcanzar el 30% del universo del mercado meta hasta el 2019
- Incrementar la participación de la oferta de pizza en el mercado de comida rápida en la ciudad de Jipijapa en un 3% hasta el 2020

Largo plazo

- Desarrollar puestos de empleos y proveedores para los habitantes de la ciudad de Jipijapa hasta el año 2024
- Recuperar el 100% de la inversión inicial hasta el año 2023
- Incrementar el 20% de la capacidad productiva hasta el año 2024.

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Flujogramas de procesos

“Un flujograma, también denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado.” (Definiciones , 2017)

Los procesos necesarios para el presente proyecto se detallarán a continuación en un flujograma de procesos. Los mismos que han sido diseñados en relación con el funcionamiento de un restaurante de comida rápida, específicamente de los que se dedican a la elaboración de pizza. El mismo que ha sido estructurado en concordancia con la dimensión del proyecto, su capacidad productiva y financiera.

Este flujograma consta de tres macroprocesos que son: logística de entrada, producción y logística de salida. Cada uno de estos tiene procesos internos que hacen más eficiente la producción.

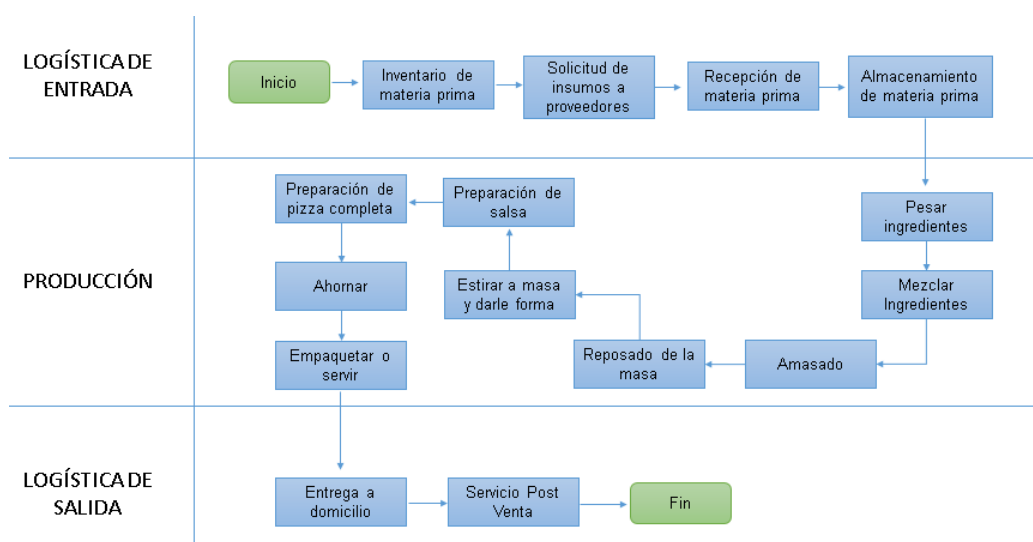


Figura No 8: Flujograma de procesos Beerza Pizza

Para ello, es de suma importancia detallar los roles del personal que llevarán a cabo la ejecución de los procesos establecido previamente en el flujograma, además del tiempo que invierten en realizar sus actividades y las maquinarias a utilizar.

Tabla No 14: Costeo, análisis de tiempo y responsables de procesos

Responsable	Actividades que desempeña	Costo por hora	Tiempo por actividad	Maquinarias que utiliza
ADMINISTRADOR	Inventario de materia prima. Solicitud de insumos a proveedores. Servicio post venta.	\$ 2,08	1 hora	Computadora Celular Impresora
COCINERO	Elaboración de la masa de la pizza. Amasado, estirado y forma. Preparación de salsa. Ahornado de pizza	\$ 1,88	1 hora	Mezcladora Horno Maso Tazones
MESERO	Prepara el producto final. Empaqueta o sirve el producto. Recepción y almacenamiento de materia prima.	\$ 1,61	1 hora	Computadora Congelador Cajas

6.2.2. Cadena de Valor

“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, 1995)

A continuación, se detalla la cadena de valor de Beerza Pizza. La misma que ha sido elaborada en función al modelo de negocio presente y a la industria de comida rápida.



Figura No 9: Cadena de valor Beerza Pizza

6.2.3. Mapa de Procesos

Para el mapa de procesos en el siguiente plan de negocios se ha determinado tres niveles, los cuales son: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo. Dentro de los cuales, los procesos estratégicos se basan en la cultura organizacional de la empresa, los procesos operativos son las actividades primarias y forman parte de la cadena de valor y lo procesos de apoyo son las actividades secundarias como: financiamiento, administración y marketing.



Figura No 10: Mapa de procesos Beerza Pizza

6.3. Estructura organizacional

6.3.1. Estructura Legal

Respecto a la estructura legal y al modelo de negocio, la empresa se va a calificar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) como persona natural obligada a llevar contabilidad a través del Servicio de Rentas Internas. Para ello debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Original y copia de cédula de identidad.
- Indicar la actividad económica que se va a realizar.
- Justificar el domicilio donde se realiza la actividad económica, se debe presentar el original y entregar una copia de la planilla de servicios básicos.

6.3.2. Diseño Organizacional

“El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones”. (Hellriegel & John W Slocum, 2010, pág. 344)

6.3.2.1. Tipos de estructura

Para el presente modelo de negocio, el tipo de estructura que se va a utilizar es lineal, puesto que, al ser una organización pequeña necesita de una superior que dirija todas las operaciones de esta compañía, es decir, que los subalternos obedezcan a sus superiores. Es una estructura simplificada con un tipo de toma decisiones centralizada.

6.3.2.2. Organigrama Organizacional

Respecto al tipo de estructura que va a manejar la empresa, al modelo de negocio y a sus diferentes funcionalidades, a continuación, se detalla un esquema en donde se muestra los diferentes cargos y roles dentro de la misma.

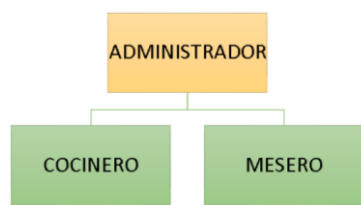


Figura No 11: Organigrama Organizacional Beerza Pizza

Adicionalmente, es de suma importancia mantener una estructura eficiente y eficaz que aporte al desarrollo de la compañía en todos los ámbitos administrativos y financieros de esta, para ello se detalla la nómina de gastos de sueldos y salarios.

Tabla No 15: Nómina del proyecto Beerza Pizza

CLASIFICACIÓN	CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto	Administrador	7.555,00	7.659,26	7.764,96	7.872,11	7.980,75
Gasto	Cocinero	6.838,10	6.932,47	7.028,13	7.125,12	7.223,45
Gasto	Mesero	5.920,47	6.002,17	6.085,00	6.168,98	6.254,11
	TOTAL	163,00	165,25	167,53	169,84	172,19

7. Evaluación financiera

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingresos para este plan de negocio es la venta directa de producto terminado al consumidor final. Asimismo, forma parte el ingreso por venta de bebidas gaseosas, dentro de las cuales se ha estimado vender 2 colas por pizza. Es importante, tomar en consideración que las proyecciones del proyecto en cuanto al incremento de precios están atados directamente a la inflación promedio proyectada de 0,69%, esto se lo realiza con un periodo de tiempo semestral.

Tabla No 16: Fuentes de Ingreso

	1	2	3	4	5
Ingresos por producción de pizza	65.808,00	76.428,00	88.704,00	102.888,00	119.856,00
Ingresos bebidas gaseosas	2.736,00	3.174,00	3.685,00	4.276,00	4.962,00
Ingresos totales	68.544,00	79.602,00	92.389,00	107.164,00	124.818,00

Por otro lado, la capacidad productiva con la que se atenderá el mercado es del 25% de la capacidad productiva total, además, un 2% de la totalidad del mercado objetivo establecido previamente en apartados anteriores. Adicionalmente, el porcentaje de incremento de ventas promedio anual para este tipo de negocio, varía entre 1% y 2%, representando el 0,3% del crecimiento total de la industria de comida rápida.

7.1.2. Estructura de costos

En cuanto a la estructura de costos, se puede determinar que los principales rubros que forman parte del costo de venta unitario del producto son: la materia prima directa e indirecta, la mano de obra directa e indirecta y los costos indirectos de fabricación. Seguidamente, se detalla las cantidades de acuerdo con su unidad de medida y los costos que se necesita para la elaboración de la pizza.

Tabla No 17: Detalle de costo de producción Beerza Pizza

PRODUCCION POR UNIDAD		
Insumo	Cantidad	Costo total de insumo
Materia prima directa variable		
Harina de Fuerza	500 gramos	\$ 1,10
Cerveza	282 gramos	\$ 0,80
Sal	12 gramos	\$ 0,04
Aceite	12 gramos	\$ 0,04
Queso Parmesano	10 gramos	\$ 0,05
Orégano	10 gramos	\$ 0,03
Levadura	7 gramos	\$ 0,10
Tomate	30 gramos	\$ 0,05
Ajo	1 gramo	\$ 0,02
Albahaca	3 gramos	\$ 0,03
Aceite de oliva	1 gramo	\$ 0,05
Queso	125 gramos	\$ 1,00
Embutido	2 gramos	\$ 1,50
Materia prima indirecta variable		
Caja	-	\$ 1,00
TOTAL COSTO DE VENTA		\$ 5,81

Tabla No 18: Costos de Bienes Vendidos

	1	2	3	4	5
Costo de producción de pizza	32.414,42	37.599,67	43.750,12	50.646,30	58.873,83
Costo bebidas gaseosas	1.368,00	1.587,00	1.842,50	2.138,00	2.481,00
Total Costos Bienes Vendidos	33.782,42	39.186,67	45.592,62	52.784,30	61.354,83

7.1.3. Estructura de gastos

Los principales gastos que se generarán para llevar a cabo este plan de negocio son: gastos de seguros de maquinaria, mantenimiento y reparaciones, servicios básicos, arriendo, publicidad, uniforme, sueldos y salarios y gastos de constitución. A continuación, se detalla los rubros de gastos, según su temporalidad y su valor monetario.

Tabla No 19: Estructura de gastos Beerza Pizza

<u>Clasificación</u>	<u>DATOS</u>		<u>Condiciones</u>
OPERACIONAL	Indumentaria	\$ 35,00	Mensuales
C.I.F	Seguro maquinaria		V. Maquinaria (mensual)
C.I.F	Mantenimiento y reparaciones	\$ 20,00	Mensuales
OPERACIONAL	Servicios básicos	\$ 100,00	Mensuales
OPERACIONAL	Gasto arriendo	\$ 500,00	Mensuales
OPERACIONAL	Publicidad	\$ 50,00	Mensuales
OPERACIONAL	Uniforme	\$ 72,00	Anual
OPERACIONAL	Relaciones Públicas	\$ 180,00	Anual
OPERACIONAL	Gastos de constitución	\$ 600,00	Un solo pago

Cabe recalcar que el incremento del gasto anual está relacionado directamente con el porcentaje de inflación anual proyectado en Ecuador de 1,38%, esto se da por la expectativa del crecimiento anual de costos.

Los gastos por sueldos y salarios se ajustan tanto a la tasa de inflación como al valor del sueldo básico unificado del Ecuador, mismos que se detallan a continuación.

Tabla No 20: Sueldos y Salarios Beerza Pizza

CLASIFICACIÓN	CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto	Administrador	7.555,00	7.659,26	7.764,96	7.872,11	7.980,75
Gasto	Cocinero	6.838,10	6.932,47	7.028,13	7.125,12	7.223,45
Gasto	Mesero	5.920,47	6.002,17	6.085,00	6.168,98	6.254,11
	TOTAL	20.313,57	20.593,90	20.878,09	21.166,21	21.458,31

7.1.4. Márgenes de ganancia

El margen de ganancia sobre el costo que se estimó para el precio unitario del producto terminado fue del 50,71%, precio que está establecido en base a los costos iniciales del proyecto y se ajusta semestralmente en base a la tasa de inflación del país.

Como se detallará a continuación, en el primer año del proyecto se obtiene un bajo margen de utilidad. Sin embargo, a partir del año 2 se refleja un mejor índice de ganancia, con mayor margen de utilidad y con un incremento anual significativo de sus márgenes de venta, demostrando la rentabilidad del proyecto, esto quiere decir, que las ventas fueron suficiente para cubrir todos los costos y gastos que se presentan para este modelo de negocio.

Tabla No 21: Márgenes de ganancia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARGEN BRUTO	50,71%	50,77%	50,65%	50,74%	50,84%
MARGEN OPERACIONAL	5,23%	10,18%	15,23%	19,85%	23,96%
MARGEN NETO	1,84%	5,43%	9,02%	12,28%	15,15%
MARGEN DE UTILIDAD	1,84%	5,43%	9,02%	12,28%	15,15%

7.1.5. Políticas financieras

Las políticas financieras establecidas para este plan de negocio se basan específicamente en el modelo y giro de negocio y en sus procedimientos:

1. Cuentas por cobrar: en base al modelo de negocio que se presenta, no tiene cuentas por cobrar. Por tanto, todos los cobros son en efectivo y contra entrega, es decir, producto entregado, producto cobrado.
2. Cuentas por pagar: el plazo definido para pagar las cuentas a los proveedores es de 0 días, es decir, que no tiene cuentas por pagar a sus proveedores porque se les paga en efectivo una vez emitida y entregada la factura.
3. Inventario: en cuanto al inventario de productos terminados, corresponde al 0% del total de las ventas proyectadas para el próximo mes, esto se da para garantizar productos de calidad y frescos para su posterior venta.

Por otro lado, el inventario de la materia prima se deberá tener el 100% de la misma para asegurar insumos para la producción del próximo mes.

4. Reinversión: toda aquella reinversión que se necesite se la solventará con los aportes de capital para de esta manera financiar la compra de activos a lo largo de la vida del proyecto.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo, estructura de capital

7.2.1. Inversión en activos no corrientes

La inversión inicial en activos no corrientes necesarios para este plan de negocio está conformada por: \$10,040.00 en muebles y enseres, \$4,165.00 en maquinarias y \$1,270.00 en equipos de computación, sumando un monto total de inversión de \$15,475.00. Dentro de mueble y enseres se engloba todo el equipamiento del local como lo son sillas, mesas, sillones, televisor, mesones, aire acondicionado, taburetes, implementos para el baño, adecuaciones parqueadero y utensilios para pizzería. Además, las maquinarias utilizadas son un horno a gas, vitrina refrigeradora de ingredientes y un congelador industrial. En cuanto al horno y a la vitrina, tienen como objetivo abarcar la capacidad productiva necesaria durante los dos primeros años, y en el primer mes del tercer año se pretenderá realizar la reinversión de estas.

Por otro lado, es necesario de una computadora de escritorio para controlar y registrar las operaciones en el punto de venta, se pronostica una reinversión del equipo al cuarto año por motivo de culminación de su vida útil.

Tabla No 22: Inversión en activos no corrientes

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
MUEBLES Y ENSERES			
MESAS Y SILLAS (COMBO 1 MESA Y CUATRO SILLAS)	15	115,00	1.725,00
ADECUACIONES	1	2.000,00	2.000,00
ADECUACIONES PARQUEADERO	1	30,00	30,00
MESON	2	100,00	200,00
TABURETES	10	25,00	250,00
SPLIT	1	950,00	950,00
INODORO	1	113,00	113,00
LAVAMANOS	1	40,00	40,00

DISPENSADOR DE JABÓN LÍQUIDO	1	10,00	10,00
DISPENSADOR DE PAPEL HIGIENICO	1	12,00	12,00
DISPENSADOR DE TOALLAS DE PAPEL	1	10,00	10,00
TELEVISOR	2	1.000,00	2.000,00
SILLONES	4	50,00	200,00
UTENSILIOS PARA PIZZERIA	1	2.500,00	2.500,00
MAQUINARIA			
Horno a gas	1	1.115,00	1.115,00
Vitrina refrigeradora para ingredientes	1	1.750,00	1.750,00
Congelador Industrial	1	1.300,00	1.300,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
Computadora de escritorio	1	460,00	460,00
Laptop	1	580,00	580,00
Celular	1	230,00	230,00
TOTAL			\$ 15.475,00

En cuanto a la inversión en intangibles, se adquirió un sistema operativo diseñado en el Ecuador llamado “software contable latinium” con el fin de mejorar y controlar los procesos operativos contables, de facturación y de manejo de inventario de materia prima.

Tabla No 23: Licencia de Software Latinium

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>
Software	1	1.500,00	1.500,00	5

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo es la disposición de activos líquidos y de efectivo para costear las transacciones del funcionamiento diario de la compañía, para que la misma se mantenga en marcha.

Acorde a este modelo de negocio, el capital de trabajo neto se ajusta con el objetivo de cubrir las cuentas de inventario de materia prima, gastos generales y gastos por sueldos y salarios de los tres primeros meses de vida del proyecto, con el fin de que la producción cubra los costos fijos del mismo, y de esta manera se puede generar el efectivo suficiente para solventar las actividades diarias y mensuales de la empresa como lo son los gastos generales, gastos en nómina y gastos fijos a través el capital de trabajo neto adquirido.

Tabla No 24: Capital de Trabajo

	MES 1	MES 2	MES 3	TOTAL
GASTOS GENERALES	\$ 1.392,00	\$ 720,00	\$ 720,00	
GASTOS SUELDOS	\$ 1.692,80	\$ 1.692,80	\$ 1.692,80	
MATERIA PRIMA	\$ 2.087,54	\$ 2.097,16	\$ 2.116,40	
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2.460,61	\$ 2.358,23	\$ 2.377,47	\$ 7.196,30

7.2.3. Estructura de capital

La estructura de capital de la empresa está definida en primer lugar por la necesidad de tener el monto de inversión inicial para poner en marcha este plan de negocio, misma que se encuentra distribuida en los siguientes rubros: \$ 15,475.00 de propiedad, planta y equipo, \$1,500.00 en intangibles y \$7,196.30 de capital de trabajo, generando un total de inversión inicial de \$24,171.30.

Tabla No 25: Resumen Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Inversiones PPE	15.475,00
Inversiones Intangibles	1.500,00
Capital de Trabajo	7.196,30
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 24.171,30

En segundo lugar, para el financiamiento de las secciones de inversión inicial antes mencionados, se determinó una estructura de capital de 40% capital propio y 60% financiado a largo plazo.

Tabla No 26: Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	40%	9.668,52
Deuda L/P	60%	14.502,78
Razón Deuda Capital	1,5	24.171,30

En cuanto al financiamiento a largo plazo de la deuda adquirida para este proyecto, se cotizó con una tasa de interés del 11,83% anual por cinco años en el Banco Pichincha por un monto de \$14,502.78.

Tabla No 27: *Financiamiento de Largo Plazo*

Condiciones de Financiamiento	
Monto	\$ 14.502,78
Tasa de interés	11,83%
Plazo	5
Condiciones	Pagos Mensuales

CUOTA	\$ 321,36
--------------	------------------

7.3. Proyección de estados de resultados, el estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo

Los estados financieros proyectados para este plan de negocio se han elaborado con un periodo de tiempo mensual y anual en base a supuestos y lineamientos expuestos en este apartado.

En el estado de resultados, se puede visualizar que mantiene una tendencia de crecimiento en sus ingresos. Asimismo, los costos de bienes vendidos y gastos van incrementando en sintonía con el incremento de las ventas, esto se da por motivo de que se necesitan más recursos, bienes e insumos para producir más y así generar más ventas.

Tabla No 28: *Estado de Resultados Anual Proyectado*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	68.544,00	79.602,00	92.389,00	107.164,00	124.818,00
C.B.V.	33.782,42	39.186,67	45.592,62	52.784,30	61.354,83
UTILIDAD BRUTA	\$ 34.761,59	\$ 40.415,33	\$ 46.796,38	\$ 54.379,70	\$ 63.463,17
Gastos sueldos	20.313,57	21.932,35	22.219,04	22.509,68	22.804,33
Gastos generales	9.312,00	8.832,23	8.954,11	9.077,68	9.202,95
Gastos de depreciación	1.250,69	1.250,69	1.250,69	1.215,42	1.250,69
Gastos de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
U.A.I.I y P.	\$ 3.585,32	\$ 8.100,06	\$ 14.072,54	\$ 21.276,92	\$ 29.905,19
Gastos de intereses	1.595,71	1.313,29	995,59	638,19	236,15
U.A.I y P.	\$ 1.989,61	\$ 6.786,77	\$ 13.076,96	\$ 20.638,73	\$ 29.669,04
15% PART. TRABAJADORES	298,44	1.018,02	1.961,54	3.095,81	4.450,36
U.A.I.	\$ 1.691,17	\$ 5.768,76	\$ 11.115,41	\$ 17.542,92	\$ 25.218,68
25% I.R.	422,79	1.442,19	2.778,85	4.385,73	6.304,67
UTILIDAD NETA	\$ 1.268,38	\$ 4.326,57	\$ 8.336,56	\$ 13.157,19	\$ 18.914,01

Además, el incremento de las ventas de este proyecto está respaldado por la tendencia creciente del número de unidades vendidas al mes, basadas en el porcentaje de crecimiento de la industria de comida rápida a la que pertenece, alianzas estratégicas con terceros y también en un pronóstico de venta por día de la semana.

Tabla No 29: Unidades Producidas Pronosticadas

L	M	M	J	V	S	D	Total	No semanas al mes	Unidades Total
8	26	9	10	22	22	11	108	4	432

Por otro lado, el estado de situación financiera muestra también una tendencia creciente en el total de sus activos generados, que van de la mano con el crecimiento de sus ventas y con el giro del negocio, lo cual a su vez genera el aumento de la productividad del negocio a través del incremento en la cuenta de propiedad, planta y equipo, como se detalló en la sección de inversión en activos no corrientes.

En contraste, la tendencia evolutiva de los pasivos observados es decreciente, es decir, que la deuda va disminuyendo y se va liquidando a lo largo de la vida del proyecto. No obstante, la evolución del patrimonio del proyecto tiene un incremento significativo anual, ya que en el doceavo mes se comienza a percibir utilidades retenidas, que favorecen directamente a la empresa como tal.

Tabla No 30: Estado de Situación Financiera Anual Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	24.171,30	23.656,60	25.623,26	31.317,12	41.492,58	56.057,23
Corrientes	7.196,30	8.544,67	12.374,39	17.263,30	28.211,42	44.854,01
Efectivo	4.686,38	5.141,67	8.420,78	12.676,36	22.883,19	43.990,01
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	2.077,92	2.405,00	2.794,61	3.241,94	3.766,23	-
Inventarios Sum. Fabricación	432,00	998,00	1.159,00	1.345,00	1.562,00	864,00
No Corrientes	16.975,00	15.111,93	13.248,86	14.053,83	13.281,16	11.203,22
Propiedad, Planta y Equipo	15.475,00	15.475,00	15.475,00	18.340,00	19.610,00	19.610,00
Depreciación acumulada	-	1.563,07	3.126,14	4.886,17	6.628,84	8.406,78
Intangibles	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Amortización acumulada	-	300,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00
PASIVOS	14.502,78	12.719,70	10.359,79	7.717,10	4.735,37	386,00

Corrientes	-	477,56	660,70	878,76	1.115,18	386,00
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	386,00	386,00	386,00	386,00	386,00
Impuestos por pagar	-	91,56	274,70	492,76	729,18	-
No Corrientes	14.502,78	12.242,15	9.699,10	6.838,34	3.620,19	-
Deuda a largo plazo	14.502,78	12.242,15	9.699,10	6.838,34	3.620,19	-
PATRIMONIO	9.668,52	10.936,90	15.263,47	23.600,03	36.757,22	55.671,23
Capital	9.668,52	9.668,52	9.668,52	9.668,52	9.668,52	9.668,52
Utilidades retenidas	-	1.268,38	5.594,95	13.931,51	27.088,70	46.002,71

Por último, en el estado de flujo de efectivo, se puede observar que desde el primer año la empresa comienza a generar efectivo con una tendencia de incremento en el efectivo anual, eso quiere decir, que produce más de lo que gasta, lo cual proporciona liquidez al negocio, ayuda a la toma de decisiones y permite proyectarse a futuras inversiones.

Tabla No 31: Estado de Flujo de Efectivo Anual Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	2.715,92	5.822,17	9.981,33	14.694,98	24.727,01
Utilidad Neta	1.268,38	4.326,57	8.336,56	13.157,19	18.914,01
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	1.563,07	1.563,07	1.760,04	1.742,67	1.777,94
+ Amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
- Δ CxC	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	(327,08)	(389,61)	(447,33)	(524,29)	3.766,23
- Δ Inventario SF	(566,00)	(161,00)	(186,00)	(217,00)	698,00
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	386,00	(0,00)	-	-	-
+ Δ Impuestos	91,56	183,14	218,06	236,42	(729,18)
Actividades de Inversión	-	-	(2.865,00)	(1.270,00)	-
- Adquisición PPE	-	-	(2.865,00)	(1.270,00)	-
- Adquisición Intangibles	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	(2.260,63)	(2.543,05)	(2.860,76)	(3.218,15)	(3.620,19)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(2.260,63)	(2.543,05)	(2.860,76)	(3.218,15)	(3.620,19)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	455,29	3.279,11	4.255,57	10.206,84	21.106,82
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	4.686,38	5.141,67	8.420,78	12.676,36	22.883,19
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	5.141,67	8.420,78	12.676,36	22.883,19	43.990,01

7.4. Proyección de flujo de caja, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1. Flujos de caja

El flujo de caja muestra la viabilidad que tiene el proyecto en cuanto a sus transacciones realizadas que permitan el flujo de entrada o salida de dinero. En este caso se va a realizar un análisis de flujo de caja tanto para el proyecto como para el inversionista. Para realizar el cálculo del flujo de caja del proyecto, se toma en consideración el flujo de efectivo operativo neto (F.E.O) del proyecto, la variación del capital de trabajo neto y los gastos en el capital (CAPEX), la suma de estos tres rubros determina el valor mensual del flujo de caja desarrollado por el proyecto en base a su modelo de negocio. Por otro lado, para calcular el flujo de caja del inversionista se adicionan los montos del flujo de caja del proyecto, el préstamo y el escudo fiscal, además, se resta los gastos en intereses y la amortización del capital que se genera con el fin de pagar la deuda adquirida. Con todo lo antes mencionado se construyen los flujos que se visualizan de la siguiente manera:

Tabla No 32: Flujo de caja del proyecto

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
(21.661,38)	2.965,52	3.067,90	2.986,10	3.097,75	50.281,59	
(21.661,38)	(18.695,86)	(15.627,96)	(12.641,86)	(9.544,11)	40.737,48	Acumulado

Tabla No 33: Flujo de caja del inversionista

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
(7.158,60)	(312,37)	(312,38)	(509,34)	(527,25)	46.510,85	
(7.158,60)	(7.470,97)	(7.783,35)	(8.292,69)	(8.819,94)	37.690,91	Acumulado

7.4.2. Cálculo tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento de los flujos de caja detallados en el apartado anterior, se determinan dos tipos de tasas la del modelo de valoración de activos financieros (CAPM) y la del costo promedio ponderado de capital (WACC). El CAPM es utilizado para descontar los flujos de caja del inversionista y el WACC para descontar los flujos de caja del proyecto.

Dentro de la fórmula del CAPM se incorpora el valor de la tasa libre de riesgo del 2,77% de los bonos del tesoro americano a cinco años (US department of treasury, 2018) , la tasa de rendimiento del mercado que se calcula en base a los índices de rendimientos del S&P500 de los cinco últimos años de acuerdo a los datos proporcionados por Yahoo Finance 2018, la beta desapalancada de 0,68 según la industria a la que pertenece acorde a los datos emitidos en Damodarán 2018 que a su vez es apalancada de acuerdo a la razón deuda sobre capital del proyecto con un valor de 1.08, por último el porcentaje del riesgo país del 6,71% de acuerdo a los estipulado por el Banco Central del Ecuador del presente año.

Por su parte el WACC está constituido por la razón deuda / capital del proyecto, el costo actual de la deuda a largo plago de 11,83%, el escudo fiscal de 36,25% comprendida por el 25% del impuesto a la renta y el 15% de participación de los trabajadores y por último el porcentaje de la tasa del CAPM.

A continuación, se detalla lo antes mencionado:

Tabla No 34: Datos tasa de descuento

DATOS FINANCIEROS	
Tasa libre de riesgo	2,77%
Rendimiento del Mercado	10,74%
Beta	0,68
Beta Apalancada	1,08
Riesgo País	6,71%
Tasa de Impuestos	25%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	1,5
Costo Deuda Actual	11,83%

Tabla No 35: Tasa de descuento. CAPM y WACC

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	12,97%
CAPM	21,12%

7.4.3. Criterios de valoración

Otro criterio de valor para determinar la viabilidad del proyecto es el valor presente neto (VAN), el cual se calcula en base a los flujos anuales de caja. Dicho esto, se aplica las tasas de descuento descritas en la sección anterior y se obtiene un valor actual neto de \$14.665,83 según las definiciones del proyecto y de \$9.685,08 según definiciones del inversionista. El proyecto muestra una VAN positivo lo que significa que es rentable, es decir, que la inversión producirá ganancia por encima de la rentabilidad pretendida. Además, el índice de rentabilidad (IR) generado para el proyecto es de 1,68 y el del inversionista es de 2,35, lo que significa que por cada dólar que se invierta en este plan de negocio, se obtendrá una ganancia de \$1,68 para el proyecto y \$2,35 para el inversionista.

Asimismo, la tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de beneficio o pérdida que proporciona una inversión y también se considera como la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. En el caso de este plan de negocio, se obtuvo una TIR de 27,62% para el proyecto y de 42,80% para el inversionista, lo que significa que la tasa de rendimiento interna es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida para la inversión y, por tanto, es recomendable realizar la inversión.

En adición, el tiempo que se demora el proyecto para recuperar su inversión inicial es de 4.62 y para el inversionista es 4.34 según definiciones y criterios de cada rubro.

Tabla No 36: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$14.665,83	VAN	\$9.685,08
IR	1,68	IR	2,35
TIR	27,62%	TIR	42,80%
PRI	4,62	PRI	4,34

En base a estos criterios de valoración expuestos, se puede determinar que el proyecto es financieramente viable, sin embargo, se podría implementar estrategias de reducción de costos a través de estrategias con proveedores y

manejo de economías de escala para que sea factible recuperar la inversión inicial en un menor tiempo.

7.5. Indicadores financieros

Dentro de los indicadores financieros (Ver Anexo 10) que se van a analizar en esta sección en base al análisis financiero de la empresa están:

1. Liquidez: Dentro de este indicador, se encuentra la razón circulante cuyo cálculo se determina de la división entre el activo corriente y el pasivo corriente. En base al promedio de los cinco años de vida del proyecto, el ratio de liquidez se encuentra en 39,55 esto quiere decir que existe un monto promedio líquido en activos corrientes de \$19,740.68 para poder cubrir un promedio de \$586.36 en pasivos corrientes a corto plazo. En cuanto a la industria, mantienen un valor similar.
2. Solvencia: La razón deuda capital en comparación con la de la industria es mucho menor, esto quiere decir que el apalancamiento de la empresa está por debajo del de la industria generando un mejor nivel de seguridad para el proyecto. Sin embargo, en cuanto a la cobertura de efectivo está por encima del de la industria, lo que significa que la empresa tiene la suficiente capacidad económica para cumplir con sus obligaciones. Cabe recalcar, que para el quinto año la ratio se dispara específicamente porque para ese año la deuda a largo plazo está cancelada en su totalidad, por tanto, los ingresos son líquidos y se incrementa el nivel solvencia para la empresa en este año.
3. Actividad: En base al modelo de negocio planteado a lo largo de este proyecto, al ser un negocio de comida que requiere de liquidez para sus transacciones diarias, no se da crédito directo al cliente, por tanto, no hay un período de cuentas por cobrar. Asimismo, el pago a proveedores es en efectivo con el fin de crear confianza y futuras alianzas estratégicas con proveedores que disminuyan costos y generen plazos de pago. Igualmente, por el giro de negocio no se puede tener productos terminados. En conclusión, el proyecto no cuenta con un ciclo del efectivo ni operativo, porque sus actividades son diarias e inmediatas.

4. Rentabilidad: En cuanto al margen de utilidad, el rendimiento sobre activos y el rendimiento sobre el capital están por debajo de los valores de la industria con un porcentaje promedio de 0.09, 0.23 y 0.29 respectivamente. Para mejorar estos índices de rentabilidad es importante incrementar el porcentaje de ventas netas y disminuir los costos a través de la incorporación de economías de escalas para generar mayor utilidad.

8. Conclusiones Generales

En conclusión, en base a los diferentes análisis y perspectivas tanto del macroentorno como del microentorno que envuelven al proyecto, se demuestra la viabilidad de este. Este análisis engloba un enfoque económico, administrativo, comercial, estratégico y financiero que fundamentan las bases del plan de negocio.

Por consiguiente, se detallan las principales características que podrían promover o perturbar la viabilidad del proyecto:

En primera instancia, la ubicación geográfica del plan de negocios es buena porque Jipijapa a pesar de ser una ciudad pequeña, está creciendo económicamente, está incrementado su población y además fue declarada patrimonio cultural del Ecuador.

Por otro lado, existe un principal factor en la vida de un estudiante y de un trabajador que es el tiempo, el ritmo de vida que han adoptado estos individuos genera que consuman más comida rápida por su bajo precio, rapidez y buen sabor.

No obstante, así como existe una fuerte demanda para en la industria de comida rápida también existe una alta oferta dentro de la industria, lo que genera competencia y una gran variedad de productos sustitutos.

Además, es una industria que tiene un alto poder de negociación con los proveedores lo que permite negociar precios y crear convenios de pago que ayuden al buen funcionamiento del modelo de negocio.

En base al análisis cualitativo a través de la entrevista a expertos y del grupo focal, se puede determinar que la industria de comida rápida es un segmento que está en constante crecimiento y que además los negocios que venden comida rápida en general son rentables.

En cuanto al análisis cuantitativo realizado a través de una muestra de 62 encuestas, se pudo establecer que el 51% de la población objetivo si está dispuesta a consumir una pizza cuya masa está elaborada con cerveza y bordes de orégano y parmesano.

En adición, se han implementado estrategias de marketing y ofertas publicitarias que agreguen valor al consumidor y se cree fidelidad entre la marca y el consumidor. Asimismo, se pretende crear alianzas estratégicas que permitan el incremento de las ventas y se genere una mayor utilidad.

Por su parte, se han creado procesos y estructuras que estén atadas a la realidad del modelo de negocio y de su industria con el fin de incrementar su viabilidad y de desarrollar un modelo eficiente y eficaz que satisfaga la necesidad del cliente.

Finalmente, se ha realizado un análisis financiero a través de una estructura de ingresos, costos, gastos y ratios financieros que permiten evaluar la viabilidad económica en cuanto a su liquidez, rentabilidad y solvencia. Aspectos a través de los cuales el proyecto se desarrolla de manera favorable y con criterios de inversión altamente rentables que fundamentan y respaldan la ejecución del proyecto.

REFERENCIAS

- (2017). Obtenido de NORMA SANITARIA PARA EL FUNCIONAMIENTO RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 363: http://www.munives.gob.pe/WebSite/infor-meta20/NORMA%20SANITARIA%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20RESTAURANTES%20Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCION%20MINISTERIAL%20363-2005%20MINSAsfunc_restaurantes.pdf
- (2017). Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-itinerante-recorrera-manabi/>
- Agencia Nacional de Regulación, C. y. (2017). ARCSA. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-itinerante-recorrera-manabi/>
- ARCSA. (2017). Obtenido de PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: <http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/>
- Banco Mundial.* (2016). Obtenido de <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW>
- COMISION EUROPEA.* (2016). Obtenido de http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/september/tradoc_154964.pdf
- CUERPO DE BOMBEROS JIPIJAPA.* (2017). Obtenido de <http://bomberosjipijapa.com/index.php/permiso-de-funcionamiento/>
- DAMODARÁN.* (2018). Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Definiciones .* (2017). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/flujograma.php>
- Ecuador en Cifras.* (2017). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2017/DOC_TEC_MOD_AMBIENTAL_ENEMDU%202017.pdf

- EUROPAN. (2017). Obtenido de <http://blog.europan.mx/cuales-hornos-para-pizza-son-mejores>
- Hellriegel, D., & John W Slocum, J. (2010). DISEÑO ORGANIZACIONAL. En D. Hellriegel, & J. John W Slocum, *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (pág. 344). MEXICO: THOMSON.
- INEC. (Diciembre de 2017). *ECUADOR EN CIFRAS*. Obtenido de REPORTE DE ECONOMIA LABORAL: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/Informe%20Economia%20laboral-dic17.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fijación de precios. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (págs. 264,269,366). 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>
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercados. En N. K. Malhotra, *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS* (págs. 7-42-143). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ministerio de Economía y Finanzas*. (Noviembre de 2017). Obtenido de Gobierno Nacional entregó Proforma Presupuestaria 2018: <https://www.finanzas.gob.ec/gobierno-nacional-entrego-proforma-presupuestaria-2018/>
- Ministerio de Medio Ambiente*. (2015). Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Factor-de-emisi%C3%B3n-2013-PUBLICADO.pdf>

Ministerio de Salud Pública . (2017). Obtenido de <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/11/AIM5186DESECHOSSANITARIOS.pdf>

MINISTERIO DE TURISMO. (2017). Obtenido de ALIMENTOS Y BEBIDAS: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/registro-de-establecimientos-turisticos/registro-de-alimentos-y-bebidas/110>

Tasas del Tesoro de E.U.A. (s.f.). Obtenido de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/rmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

US department of treasury. (10 de 06 de 2018). Obtenido de console.gmacro.com

YAHOO FINANCE. (2018). Obtenido de S&P500: <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/>

ANEXOS

Anexo No 1

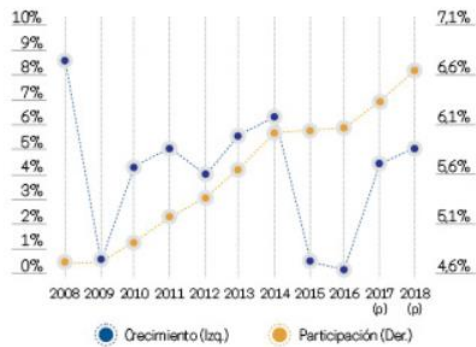


Figura No 12: Evolución del PIB de la Industria de alimentos y bebidas (% anual) 2008 – 2018

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Anexo No 2

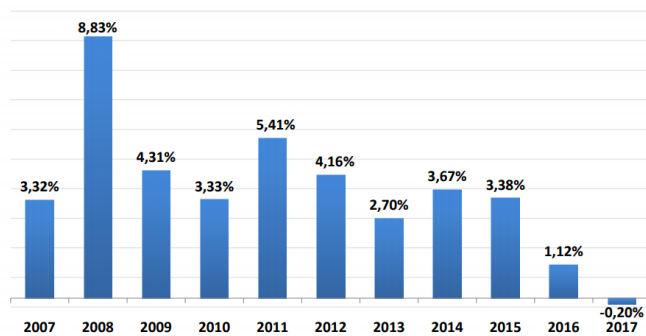


Figura No 13: Evolución de la inflación en el Ecuador (% anual) Diciembre 2007 – Diciembre 2017

Tomado de: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Anexo No 3

Tabla No 37: Tasas de interés de la banca pública y privada para nuevos emprendimientos

		MONTO		PLAZO	TASA DE INTERÉS
		MIN	MAX		
BANCA PÚBLICA	BANECUADOR	500,00	50.000,00	3 años	16,08%
	CFN	50.000,00	25.000.000,00	5 años	7,79%
BANCA PRIVADA	PICHINCHA	300,00	20.000,00	2 años	11,83%
	PACIFICO		30.000,00	2 años	16,00%

Adaptado de: Superintendencia de Bancos y Servicios, 2017

Anexo No 4.

Tabla No 38: Tipos de hornos de pizza y sus características

VARIABLES	HORNOS DE GAS	HORNO DE LEÑA	HORNO ELÉCTRICO
Conocimiento técnico de uso	Requiere conocimiento técnico especializado respecto al fuego y coacción de la pizza controlando la trasmisión del calor.	Requiere conocimiento técnico especializado respecto al fuego y coacción de la pizza controlando la trasmisión del calor.	No requiere conocimiento técnico especializado.
Consumo económico	Menor al ser leña	Menor al ser gas	Mayor ya que consume electricidad
Precio del Horno	Mayor	Mayor	Menor
Temperatura de Cocción	450° C o más	450° C o más	Entre 300 y 340° C
Tiempo de Cocción	1 a 5 minutos	1 a 5 minutos	3 a 5 minutos
Tiempo de calentado del horno	Calentado uniforme y estandarizado	Calentado más rápido	Calentado más rápido
Tiempo de enfriamiento del horno	Enfriado rápido	Enfriado lento	Enfriado uniforme
Capacidad de producción	Mayor. Menos tiempo de coacción, más rendimiento	Mayor. Menos tiempo de coacción, más rendimiento	Menor. Más tiempo de coacción, menor rendimiento.

Adaptado de: *Europar, 2017*

Anexo No 5



Figura No 14: Tipos de Establecimientos, Categorías y su Costo del permiso de funcionamiento

2017 - 2018

Adaptado de: *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*

Anexo No 6.

Tabla No 39: Matriz EFE

FACTORES CLAVE			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Oportunidades					
O1	Políticas de incentivos para las nuevas inversiones en las llamadas "Zonas Deprimidas"	9	0,09	3	0,27
O2	Alto poder de negociación con los clientes	4	0,04	1	0,04
O3	Otorgación de préstamos para nuevos emprendimientos por parte de la banca pública y privada.	11	0,11	2	0,22
O4	Alta tendencia de consumo de comida rápida en el Ecuador.	13	0,13	4	0,52
O5	Crecimiento de la población económicamente activa de Jipijapa	8	0,08	4	0,32
O6	Crecimiento del PIB de la industria de alimentos.	6	0,06	3	0,18
O7	Alto poder de negociación con los proveedores.	3	0,03	1	0,03
O8	Política Industrial del Ecuador, impulsa a la reducción de costos de insumos y fomenta la actualización de nuevas tecnológica	2	0,02	2	0,04
Amenazas					
A1	El riesgo país de Ecuador es alto	4	0,04	3	0,12
A2	Alto poder de participación y crecimiento de los productos sustitutos en la industria	10	0,10	2	0,20
A3	Las barreras de entradas para nuevos competidores son bajas	7	0,07	3	0,21
A4	Bajos costos en permisos de funcionamiento	3	0,03	3	0,09
A5	Alta rivalidad entre competidores dentro de la industria.	12	0,12	3	0,36
A6	Alta amenaza de nuevos competidores en la industria.	3	0,03	1	0,03
A8	Inflación Negativa	5	0,05	3	0,15
TOTAL		100	1		2,78

Anexo No 7

Tabla No 40: Estado de Resultado proyectado mensual

	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	5.400,00	5.425,00	5.450,00	5.500,00	5.550,00	5.600,00	5.687,00	5.774,00	5.861,00	5.974,00	6.099,00	6.224,00
C.B.V.	2.663,95	2.676,07	2.688,19	2.712,43	2.736,67	2.760,91	2.803,08	2.845,25	2.887,42	2.942,21	3.002,81	3.063,41
UTILIDAD BRUTA	2.736,05	2.748,93	2.761,81	2.787,57	2.813,33	2.839,09	2.883,92	2.928,75	2.973,58	3.031,79	3.096,19	3.160,59
Gastos sueldos	1.692,80	1.692,80	1.692,80	1.692,80	1.692,80	1.692,80	1.692,80	1.692,80	1.692,80	1.692,80	1.692,80	1.692,80
Gastos generales	1.392,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Gastos de depreciación	104,22	104,22	104,22	104,22	104,22	104,22	104,22	104,22	104,22	104,22	104,22	104,22
Gastos de amortización	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
U.A.I.I Y PART.	(477,97)	206,91	219,79	245,55	271,31	297,07	341,90	386,73	431,56	489,77	554,17	618,57
Gastos de intereses	142,97	141,21	139,44	137,65	135,83	134,01	132,16	130,29	128,41	126,51	124,59	122,65
U.A.I Y PART.	(620,95)	65,69	80,35	107,90	135,47	163,06	209,74	256,43	303,15	363,26	429,58	495,92
15% PART. TRABAJADORES	(93,14)	9,85	12,05	16,19	20,32	24,46	31,46	38,47	45,47	54,49	64,44	74,39
U.A.I.I Y PART.	(527,80)	55,84	68,30	91,72	115,15	138,60	178,28	217,97	257,68	308,77	365,14	421,53
25% I.R.	(131,95)	13,96	17,07	22,93	28,79	34,65	44,57	54,49	64,42	77,19	91,29	105,38
UTILIDAD NETA	(395,85)	41,88	51,22	68,79	86,36	103,95	133,71	163,48	193,26	231,58	273,86	316,15

Anexo No 8

Tabla No 41: Estado de Situación Financiera proyectado mensual

	Inicial	AÑO 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVOS	24.171,30	23.828,70	23.903,58	23.990,70	24.093,60	24.212,27	24.353,62	24.522,89	23.948,06	24.177,99	24.446,59	24.755,55	23.656,60
Corrientes	7.196,30	7.008,96	7.239,09	7.481,47	7.739,62	8.013,55	8.310,15	8.634,68	8.215,11	8.600,29	9.024,14	9.488,36	8.544,67
Efectivo	4.686,38	4.055,42	4.271,93	4.489,07	4.719,98	4.966,67	5.218,60	5.495,46	5.028,22	5.354,11	5.710,86	6.106,98	5.141,67
CxC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inv. Prod. Terminados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inv. Materia Prima	2.077,92	2.087,54	2.097,16	2.116,40	2.135,64	2.154,88	2.188,55	2.222,22	2.255,89	2.299,18	2.347,28	2.395,38	2.405,00
Inv. Sum. Fabricación	432,00	866,00	870,00	876,00	884,00	892,00	903,00	917,00	931,00	947,00	966,00	986,00	998,00
No Corrientes	16.975,00	16.819,74	16.664,49	16.509,23	16.353,98	16.198,72	16.043,47	15.888,21	15.732,95	15.577,70	15.422,44	15.267,19	15.111,93
PPE	15.475,00	15.475,00	15.475,00	15.475,00	15.475,00	15.475,00	15.475,00	15.475,00	15.475,00	15.475,00	15.475,00	15.475,00	15.475,00
Depreciación acumulada	0,00	130,26	260,51	390,77	521,02	651,28	781,53	911,79	1.042,05	1.172,30	1.302,56	1.432,81	1.563,07
Intangibles	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Amortización acumulada	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	125,00	150,00	175,00	200,00	225,00	250,00	275,00	300,00
PASIVOS	14.502,78	14.556,04	14.589,04	14.624,94	14.659,05	14.691,35	14.728,75	14.764,31	14.026,00	14.062,68	14.099,70	14.134,80	12.719,90
Corrientes	0,00	231,65	444,79	662,61	880,44	1.098,28	1.323,03	1.547,79	1.000,56	1.230,18	1.462,06	1.693,94	477,56
CxP proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos por pagar	0,00	207,83	415,67	623,50	831,33	1.039,17	1.247,00	1.454,83	890,67	1.098,50	1.306,33	1.514,17	386,00
Impuestos por pagar	0,00	23,81	29,13	39,11	49,11	59,11	76,03	92,96	109,89	131,68	155,72	179,77	91,56
No Corrientes	14.502,78	14.324,39	14.144,24	13.962,32	13.778,60	13.593,08	13.405,72	13.216,52	13.025,45	12.832,49	12.637,64	12.440,86	12.242,15
Deuda a largo plazo	14.502,78	14.324,39	14.144,24	13.962,32	13.778,60	13.593,08	13.405,72	13.216,52	13.025,45	12.832,49	12.637,64	12.440,86	12.242,15
PATRIMONIO	9.668,52	9.272,67	9.314,55	9.365,77	9.434,55	9.520,92	9.624,87	9.758,58	9.922,06	10.115,31	10.346,89	10.620,75	10.936,90
Capital	9.668,52	9.668,52	9.668,52	9.668,52	9.668,52	9.668,52	9.668,52	9.668,52	9.668,52	9.668,52	9.668,52	9.668,52	9.668,52
Utilidades retenidas	0,00	-395,85	-353,97	-302,75	-233,96	-147,60	-43,65	90,06	253,54	446,79	678,37	952,23	1.268,38

Anexo No 9

Tabla No 42: Indicadores Financieros

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio	Industria
Razones de liquidez								
Razón circulante	veces	17,89	18,73	19,65	25,30	116,20	39,55	10,64
Razones de apalancamiento								
Razón de deuda a capital	veces	1,16	0,68	0,33	0,13	0,01	0,46	1,24
Cobertura del efectivo	veces	2,03	6,12	14,39	34,24	130,93	37,54	10,08
Razones de actividad								
Período de cuentas por cobrar	días	-	-	-	-	-	-	15,96
Período de cuentas por pagar	días	-	-	-	-	-	-	3,24
Período de inventario	días	-	-	-	-	-	-	42,99
Ciclo operativo	días	-	-	-	-	-	-	58,95
Ciclo del efectivo	días	-	-	-	-	-	-	55,71
Razones de rentabilidad								
Margen de utilidad	%	0,02	0,05	0,09	0,12	0,15	0,09	6,41
ROA	%	0,05	0,17	0,27	0,32	0,34	0,23	7,68
ROE	%	0,12	0,28	0,35	0,36	0,34	0,29	21,25

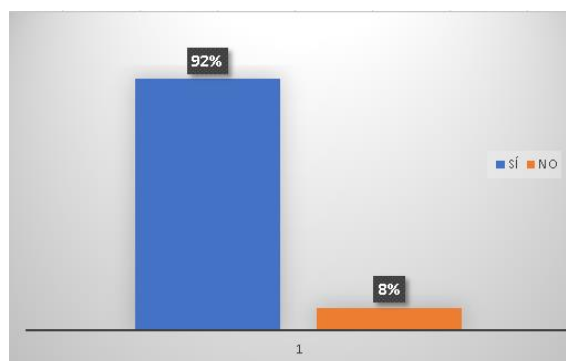
Anexo No 10

Encuesta de Gustos y Preferencias del consumidor

1. ¿Le gusta visitar restaurantes de comida rápida?

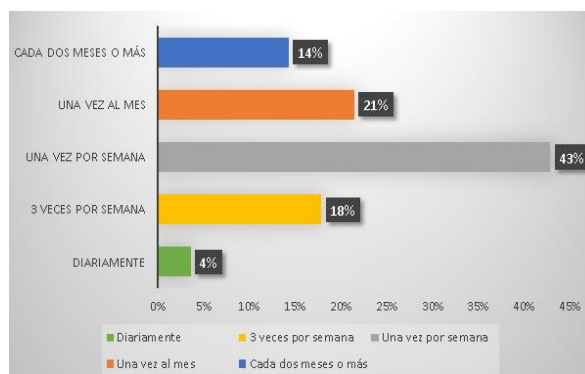
- a) SI
- b) NO

Si su respuesta es NO, usted ha terminado la encuesta.



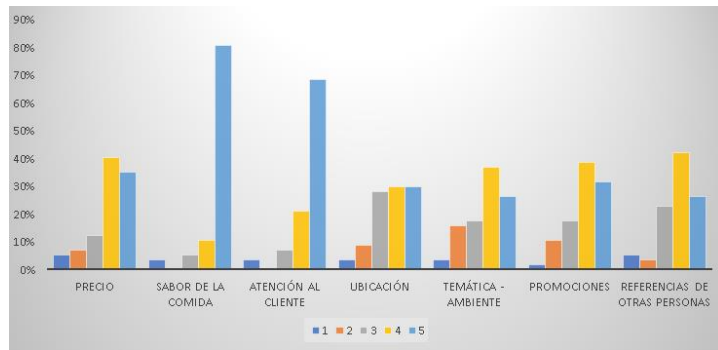
2. ¿Con qué frecuencia acude a restaurantes de comida rápida?

- a) Diariamente
- b) 3 veces por semana
- c) Una vez por semana
- d) Una vez al mes



3. Para que un restaurante de comida rápida sea su favorito, ¿qué elementos influyen en su elección? Márquelos según su importancia considerando lo siguiente: (1 = nada importante, 2 = poco importante, 3 = es indiferente, 4 = importante, 5 = muy importante). Elegir una sola opción por cada elemento.

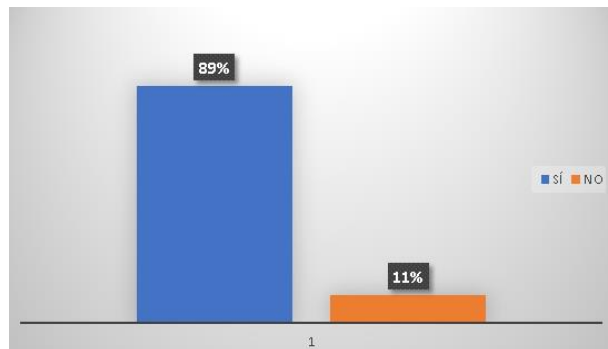
a) Precio	1	2	3	4	5
b) Sabor de la comida	1	2	3	4	5
c) Atención al cliente	1	2	3	4	5
d) Ubicación	1	2	3	4	5
e) Temática-Ambiente	1	2	3	4	5
a) Promociones	1	2	3	4	5
b) Referencias de otras personas	1	2	3	4	5



4. ¿Ha comido en un restaurante de pizzas?

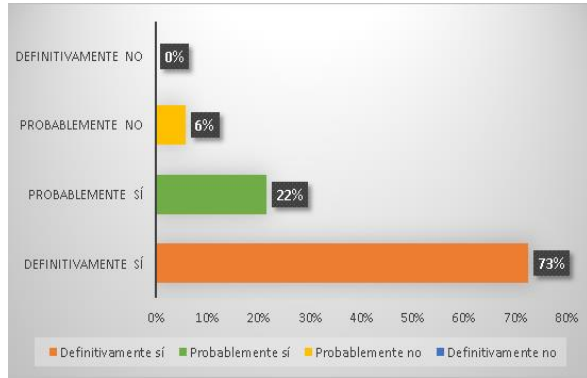
- a) Sí
- b) No

Si su respuesta es NO, usted ha terminado la encuesta.



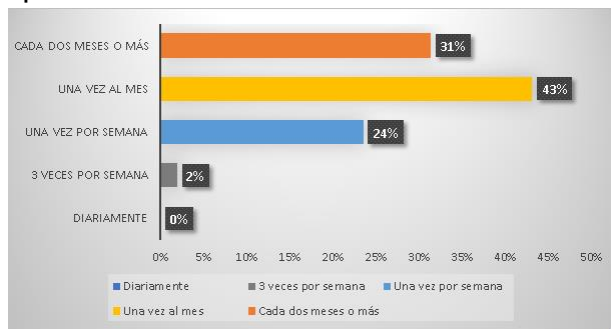
5. ¿Visitaría usted un restaurante de pizzas? Si su respuesta es definitivamente no, usted ha terminado la encuesta.

- a) Definitivamente sí
- b) Probablemente sí
- c) Probablemente no
- d) Definitivamente no



6. ¿Con qué frecuencia consume pizza?

- a) Diariamente
- b) 3 veces por semana
- c) Una vez por semana
- d) Una vez al mes
- e) Cada 2 meses o más

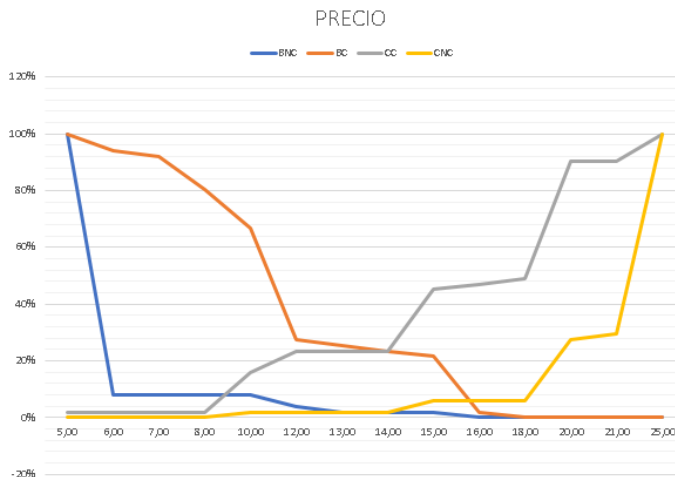


7. ¿En el rango de precios de \$5 a \$25 qué precio consideraría barato para una pizza que le haga dudar de su calidad y NO compraría?

8. ¿En el rango de precios de \$5 a \$25 que precio consideraría que la pizza es barata y SI la compraría?

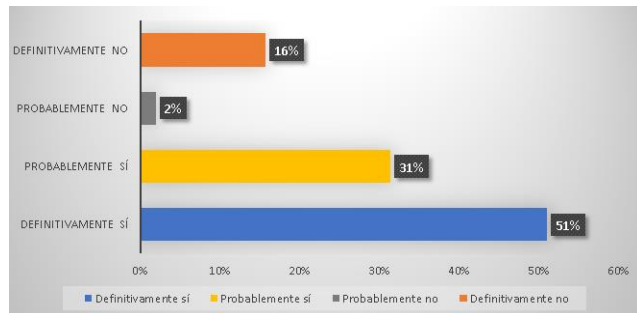
9. ¿En el rango de precios de \$5 a \$25 que precio consideraría que la pizza es cara y SI la compraría?

10. ¿En el rango de precios de \$5 a \$25 que precio consideraría que la pizza es muy cara y NO la compraría?



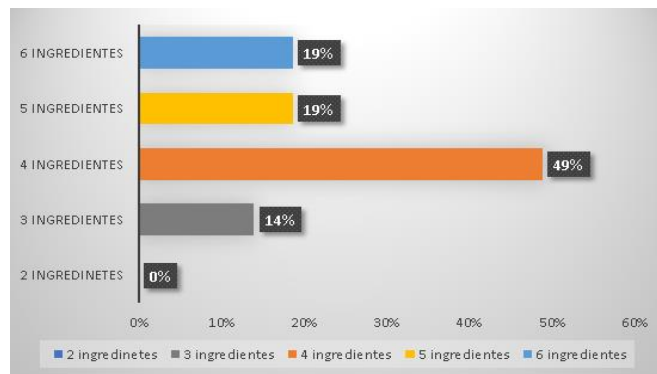
11. ¿Le gustaría probar una masa de pizza a base de cerveza con especias como orégano y parmesano? Si su respuesta es definitivamente no, usted ha terminado la encuesta.

- a) Definitivamente sí
- b) Probablemente sí
- c) Probablemente no
- d) Definitivamente no



12. ¿De cuántos ingredientes le agradecería que sea la pizza?

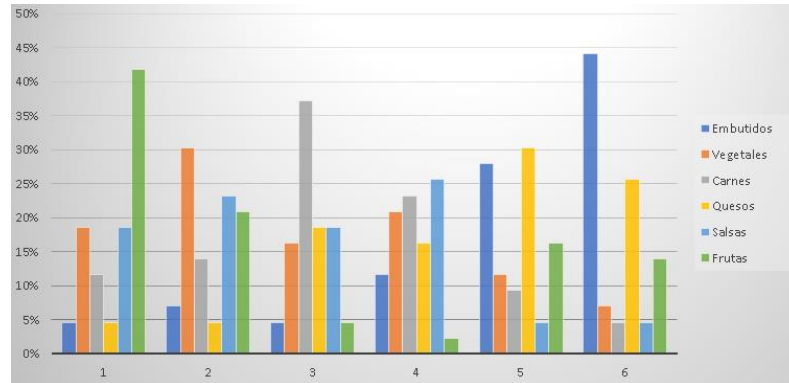
- a) 2 ingredientes
- b) 3 ingredientes
- c) 4 ingredientes
- d) 5 ingredientes
- e) 6 ingredientes



13. ¿Qué ingredientes son los que más le agradan en una pizza? Ordénelos según su preferencia del 1 al 6 siendo: (6 más preferido -1 menos preferido). Elegir un número por ítem y tomar en cuenta que el mismo no se repita en cada uno.

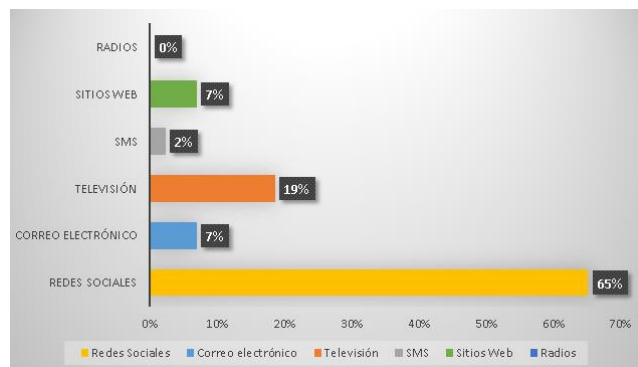
- | | | | | | | |
|--------------|---|---|---|---|---|---|
| a) Embutidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| b) Vegetales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| c) Carnes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

d) Quesos	1	2	3	4	5	6
e) Salsas	1	2	3	4	5	6
c) Frutas	1	2	3	4	5	6



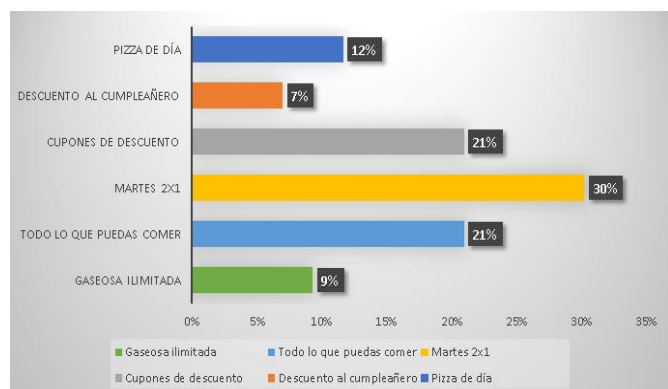
14. ¿Por qué medio le gustaría recibir publicidad del restaurante de comida rápida?

- a) Redes sociales
- b) Sitios web
- c) SMS
- d) Correo electrónico
- e) Televisión
- f) Radios



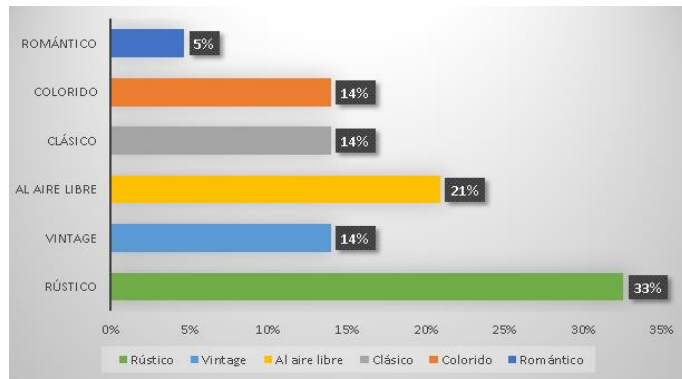
15. ¿Cuál de las siguientes promociones le gustaría aplicar en el restaurante de comida rápida?

- a) Cupones de descuento
- b) Todo lo que puedas comer
- c) Gaseosa ilimitada
- d) Descuento al cumpleaños
- e) Martes 2x1
- f) Pizza de día



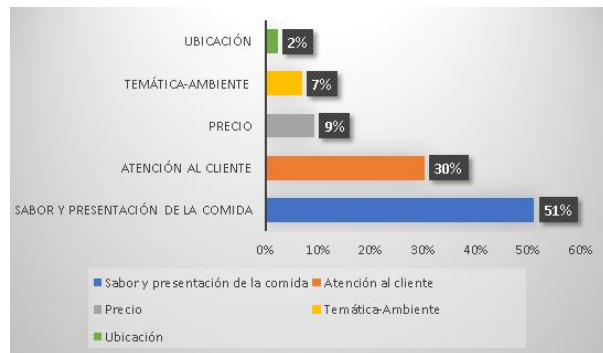
16. ¿Cómo le gustaría que fuese la decoración de la pizzería? (Ambiente)

- a) Rústico
- b) Romántico
- c) Vintage
- d) Al aire libre
- e) Colorido
- f) Clásico



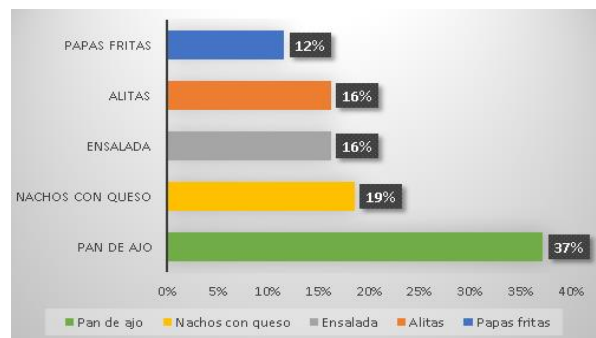
17. ¿Qué haría más atractivo al restaurante de pizza? Escoja una opción

- a) Precio
- b) Sabor y presentación de la comida
- c) Atención al cliente
- d) Ubicación
- e) Temática-Ambiente



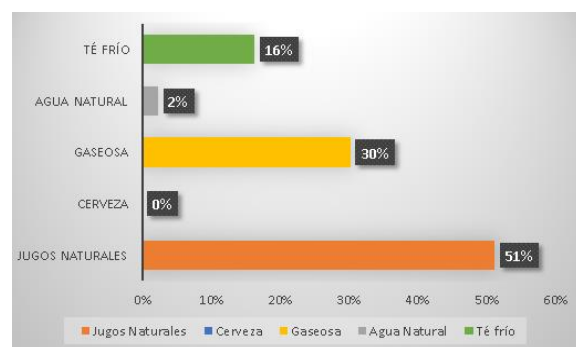
18. ¿Con qué le gustaría acompañar su pizza?

- a) Pan de ajo
- b) Papas fritas
- c) Nachos con queso
- d) Alitas
- e) Ensaladas



19. ¿Qué tipo de bebida preferiría para acompañar su pizza?

- a) Gaseosa
- b) Jugos Naturales
- c) Cerveza
- d) Agua Natural
- e) Té frío



Anexo No 11

Tabla No 43: Correlaciones

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
P1	1																													
P2	0	1																												
P3	0	-0,3	1																											
P4	0	-0,2	0,52	1																										
P5	0	-0,2	0,49	0,88	1																									
P6	0	-0,1	0,41	0,4	0,32	1																								
P7	0	-0	0,36	0,45	0,48	0,64	1																							
P8	0	-0,2	0,42	0,42	0,47	0,43	0,54	1																						
P9	0	-0,2	0,31	0,47	0,41	0,36	0,25	0,37	1																					
P10	0	-0,1	-0,2	0,01	-0	-0	-0,1	-0	0,12	1																				
P11	0	-0,1	-0,1	-0	-0,1	0,2	-0,3	0,2	-0,3	0	1																			
P12	0	0,14	-0,1	-0,1	-0,1	-0,3	-0,4	-0	-0,1	0	-0,3	1																		
P13	0	0,13	0,24	-0	0,02	-0,2	0	-0,1	-0,2	0	-0,1	0,04	1																	
P14	0	-0	-0,2	0,05	0,09	-0,1	-0	-0,2	-0,1	0	0,02	0,03	0,36	1																
P15	0	-0,2	-0,2	-0,3	-0,1	-0,3	-0,2	0,1	0,03	0	-0,1	0,16	-0,1	0,3	1															
P16	0	-0,2	-0,1	-0,1	-0	0,03	-0,1	0,06	0,23	0	-0	0,03	-0,4	0,08	0,41	1														
P17	0	0,09	0,14	0,04	-0	0,15	0,09	-0	-0,1	0	0,44	-0,4	-0,1	-0,1	-0,2	0	1													
P18	0	0,31	-0	-0,1	0,03	-0,1	0,13	-0,2	-0,2	0	-0	-0,2	0,33	0,24	-0,4	-0,1	0,02	1												
P19	0	-0	0,25	0,31	0,25	0,24	0,3	0,26	0,06	0	-0,1	-0,1	-0,1	0,03	-0,1	-0,1	0,03	-0	1											
P20	0	-0,3	-0,1	-0,1	-0,1	-0	-0,1	0,12	0,08	0	-0	-0,2	-0,2	0,17	0,33	0,33	-0,1	0,01	-0,1	1										
P21	0	0,12	-0,2	-0,1	0	-0,1	0,06	-0,1	0,11	0	-0	-0,4	-0,2	-0,3	-0,3	-0,1	0,02	0,21	0,03	-0,2	1									
P22	0	0,03	0,03	-0	-0,1	0,03	-0,1	-0	0	0	-0	0,09	-0,1	-0,3	-0,1	0,15	-0	-0	-0,3	-0,3	-0,2	1								
P23	0	0,26	-0	-0,1	-0,2	-0,1	0,01	0,07	-0,2	0	-0,1	0,3	0,18	0,17	-0	-0,2	0,03	0,09	-0,1	-0,2	-0,3	0,07	1							
P24	0	-0,1	-0	0,02	0,04	-0	-0,1	-0,2	-0,1	0	0,2	0,15	0,3	0,13	0,11	-0	0	-0,2	-0,4	-0,2	-0,2	-0,2	-0,3	1						
P25	0	-0	-0,1	0,03	0,04	-0,1	0,03	-0,1	-0	0	0,08	-0	0,28	0,26	0,06	-0,3	0	0,08	0,11	0	-0,1	-0,3	0,2	0,08	1					
P26	0	-0	-0,1	-0,1	0,02	-0	-0	-0	0,06	0	-0,2	-0	0,24	0,32	0,11	-0,3	-0,5	0,19	-0,2	0,07	0,1	-0,2	0,12	0,05	0,26	1				
P27	0	-0,1	0,1	0,04	-0	0,12	-0,1	0,02	0,27	0	-0,1	0,07	-0	0,01	-0	0,25	-0	0,04	-0	-0	0,03	0,24	-0,1	-0,1	-0,4	-0,1	1			
P28	0	0,31	-0,1	0,06	-0,1	0,19	-0	-0,1	-0,2	0	0,02	-0,1	-0,2	0,18	-0,3	-0,2	0,22	-0	0,3	-0,2	-0	-0,1	0,06	-0	0	-0,2	-0,1	1		
P29	0	0,17	-0,2	-0,1	-0,1	-0,2	-0,1	-0,1	-0,2	0	0,06	0,05	-0,2	-0,1	0,06	0,05	0,3	-0,1	-0	-0,2	-0	0,25	0,36	-0,2	0,06	-0,1	-0,2	0,12	1	
P30	0	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,3	-0,3	-0,2	-0,1	0	0,06	0,2	0,06	0,23	0,21	0,04	-0,2	0,01	-0,1	0,34	-0,3	-0	0,13	-0,1	0,02	0,21	0,06	-0,1	-0,2	1

