



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PIZZERÍA CON
PRODUCTOS PERSONALIZADOS EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA



AUTOR

ANDREA NICOLE MESÍAS APONTE

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PIZZERÍA CON
PRODUCTOS PERSONALIZADOS EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA

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

Profesor Guía:

Diana Carolina Lascano Lozada

Autor

Andrea Nicole Mesías Aponte

Año

2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una pizzería con productos personalizados en la ciudad de Riobamba, a través de reuniones periódicas con el estudiante Andrea Nicole Mesías Aponte, 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".

Diana Carolina Lascano Lozada

1803794138

DECLARACIÓN CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una pizzería con productos personalizados en la ciudad de Riobamba, del estudiante Andrea Nicole Mesías Aponte, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ing. Juan Unapanta Ruiz, MBA

1710865013

DECLARACIÓN DE LA AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

Andrea Nicole Mesías Aponte

0603785296

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi respaldo día a día.

A mis padres y hermanos por brindarme su apoyo incondicional.

A mis profesores por compartir sus conocimientos y ser mi guía durante mi carrera universitaria.

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida tanto personal como académica, sin duda alguna su apoyo es el reflejo de las metas alcanzada.

RESUMEN

El plan de Negocios detallado en el presente documento tiene como finalidad determinar la viabilidad tanto comercial como financiera para la implementación de una pizzería en la ciudad de Riobamba con el factor diferenciador de crear productos personalizados con tiempos óptimos de producción y entrega del producto al cliente, se encuentra estructurado con información necesaria para facilitar la toma de decisión del inversor, para lo cual, es primordial tener en cuenta el análisis de macro y micro entorno, investigación del cliente mediante encuestas, grupos focales y entrevistas a expertos.

Dentro del plan de marketing se determinan las estrategias a implementarse para llegar al mercado objetivo. En la estructura organizacional del proyecto se detalla el personal necesario para implementar un proceso de elaboración del producto con optimización de tiempos comparados con la competencia actual existente. Finalmente, el análisis financiero busca confirmar la viabilidad del proyecto, basado en la información adquirida durante el proceso de investigación.

El análisis de los entornos estableció la existencia de un espacio para el posicionamiento del negocio. La investigación de la competencia determina que la industria de restaurantes y pizzerías en la ciudad de Riobamba es altamente competitiva, puesto que existen bajas barreras de entrada al mercado y existe una alta rivalidad entre los competidores. El estudio de los clientes establece que hay un mercado creciente, enfocado en jóvenes y adultos que buscan un sitio distinto para compartir con familia y amigos.

En base a esta información, se realiza un plan financiero en el cual se define la inversión inicial, estructura del capital, los estados financieros con proyección a cinco años y los índices financiero-comparables con los de la industria en la cual se encuentra el proyecto.

Al realizar la evaluación financiera se determinó la viabilidad del proyecto debido a que los índices financieros que determinan la toma de decisiones de una

inversión arrojan valores dentro del rango de inversión positiva así también valores reales que generen utilidades al o los inversionistas.

ABSTRACT

The business plan detailed in this document aims to determine the commercial and financial viability for the implementation of a pizzeria in the city of Riobamba with the differentiating factor of creating customized products with optimal production times and delivery of the product to the customer, it is structured with necessary information to facilitate decision making by the investor, for which it is essential to take into account the macro and micro environment analysis, customer research through surveys, focus groups and interviews with experts.

Within the marketing plan, the strategies to be implemented to reach the target market are determined. In the organizational structure of the project, the necessary personnel is detailed to implement a product development process with time optimization compared to the current existing competition. Finally, the financial analysis seeks to confirm the viability of the project, based on the information acquired during the research process.

The analysis of the environments established the existence of a space for the positioning of the business. Competition research determines that the restaurant and pizza industry in the city of Riobamba is highly competitive, since there are low barriers to entry to the market and there is a high rivalry among competitors. The study of the clients establishes that there is a growing market, focused on young people and adults who are looking for a different place to share with family and friends.

Based on this information, a financial plan is made in which the initial investment, capital structure, financial statements with a five-year projection and financial-comparable indexes are defined with those of the industry in which the project is located. .

When carrying out the financial evaluation, the feasibility of the project was determined because the financial indexes that determine the decision making of

an investment yield values within the range of positive investment as well as real values that generate profits to the investors.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del problema	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo	2
1.1.2	Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2	ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1	Análisis del entorno externo	3
2.1.1	Entorno Político	3
2.1.3	Entorno Económico	5
2.1.4	Entorno Social	6
2.1.5	Factor Tecnológico	8
2.2	Análisis de la industria	9
2.2.1	Clasificación CIU	9
2.2.2	Fuerzas de Porter.....	10
2.2.3	Matriz EFE.....	15
2.2.4	Conclusiones	15
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	17
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	17
3.1.1	Investigación Cualitativa.....	17
3.1.2	Investigación cuantitativa	21
4	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	25
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	25
5	PLAN DE MARKETING	29
5.1	Estrategia general de marketing.....	29
5.1.1	Mercado Objetivo	29
5.1.2	Propuesta de Valor.....	30
5.2	Mezcla de Marketing	31
5.2.1	Producto	32
5.2.2	Precio	37
5.2.3	Plaza	39
5.2.4	Promoción	41
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	45

6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	45
6.2	Plan de operaciones	46
6.2.1	Mapa de Procesos.....	46
6.2.2	Descripción de procesos	47
6.3	Estructura Organizacional.....	50
6.3.1	Organigrama.....	50
6.3.2	Descripción de las funciones y los puestos de trabajo.	50
6.3.3	Talento Humano.....	51
6.3.4	Cadena de valor.....	52
6.3.5	Marco Legal.....	53
	Análisis de la competencia.....	54
7	EVALUCIÓN FINANCIERA.....	56
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos:.....	56
7.1.1	Proyección de ingresos:	56
7.1.2	Proyección de Costos.....	57
7.1.3	Proyección de Gastos.	58
7.2	Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital. .	58
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	59
7.3.1	Proyección del Estado de Resultados.....	59
7.3.2	Proyección del Estado de Situación Financiera.	60
7.3.3	Flujo de efectivo	60
7.3.4	Flujo de caja del proyecto.....	61
7.4	Proyección del flujo de caja de inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterio de valoración.....	61
7.4.1	Proyección del flujo de caja del inversionista.	61
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento.....	62
7.4.3	Criterios de valoración.....	62
7.5	Índices financieros.....	63
7.5.1	Razones de Liquidez.....	63
7.5.2	Razones de rentabilidad.....	63
8.	CONCLUSIONES GENERALES.....	65
	ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla No 1: Clasificación Industrial Internacional Unificada CIIU.....</i>	<i>9</i>
<i>Tabla No 2: Pizzerías de la ciudad de Riobamba.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla No 3: Población del cantón Riobamba.</i>	<i>29</i>
<i>Tabla No 4: Población por edad.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla No 5: Mercado Objetivo.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla No 6: Ingredientes categorizados.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla No 7: Costo de materia prima para elaborar una pizza mediana.</i>	<i>33</i>
<i>Tabla No 8: Costo de venta de la pizza.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla No 9: Proyección de costos de marketing.</i>	<i>44</i>
<i>Tabla No 10: Objetivos a corto y mediano plazo.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla No 11: Maquinaria y equipos.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla No 12: Funciones y puestos de trabajo.</i>	<i>50</i>
<i>Tabla No 13: Disponibilidad de talento humano.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla No 14: Proyección de ingresos por ventas.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla No 15: Proyección de Costos de Bienes Vendidos</i>	<i>58</i>
<i>Tabla No 16: Proyección de gastos.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla No 17: Estructura de la inversión.</i>	<i>59</i>
<i>Tabla No 18: Estructura de la inversión inicial.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla No 19: Flujo de caja del proyecto.</i>	<i>61</i>
<i>Tabla No 20: Flujo de caja del inversionista.....</i>	<i>61</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura No 1: Crecimiento poblacional</i>	6
<i>Figura No 2: Logotipo de la Pizzería.</i>	35
<i>Figura No 3: Envase y etiquetado del producto</i>	36
<i>Figura No 4: Canal de Distribución</i>	40
<i>Figura No 5: Mapa de procesos</i>	47
<i>Figura No 6: Proceso de venta</i>	48
<i>Figura No 7: Proceso de servicio</i>	49
<i>Figura No 8: Organigrama estructural</i>	50
<i>Figura No 9: Cadena de valor</i>	52

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del problema

La industria de comida rápida ha desarrollado un impacto directo a los cambios que experimenta la sociedad en la cual operan, los mismos que en la actualidad tienden a un orden social más avanzado dando paso de esta manera a alimentos producidos de calidad saludables para el consumidor.

La forma de alimentarse varía con el correr de los tiempos, ya que cada día las personas piensan más en su salud y la selección del tipo de alimentos a consumir basándose no solamente en la clase de alimentos que aseguren una vida más saludable sino también el uso de tecnologías menos invasivas, colocando el cuidado ambiental y de la salud como un indicador de peso alto a la hora de elegir sus preferencias. Todo esto se debe en parte a las campañas de alimentación saludable para prevenir enfermedades realizadas por parte del Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

Debido a los cambios en las preferencias alimenticias en la actualidad, este proyecto de negocio en la ciudad de Riobamba tiene un enfoque en el gusto del consumidor y su tendencia en el estilo de comida. Se abarca de esta manera al mercado con personas que tienden a lo saludable, usando una variedad de productos entre ellos más frescos y orgánicos, y personas que no presentan una inclinación por el cuidado de su salud al momento de comer fuera de casa, ofreciendo en base a este concepto una amplia gama de ingredientes agradables para ambos tipos de consumidores. (GRANOTEC, 2017)

En la provincia de Chimborazo los habitantes se dedican principalmente a la agricultura; quienes reciben constantemente el apoyo de Instituciones y del gobierno para el desarrollo dentro de esta actividad que ayuda a ofrecer una gran variedad de productos orgánicos. De igual manera la reactivación del ferrocarril, los atractivos de la ciudad como parques, iglesias, museos culturales y el volcán Chimborazo han impulsado al crecimiento turístico mejorando así el desarrollo

económico del sector dentro de la provincia. Por otro lado se observa la tendencia del consumidor hacia los productos y bienes y servicios personalizados. (INIAP, 2017). Gracias a estas ventajas se ha encontrado la oportunidad de negocio mediante la implementación de una pizzería enfocada a la selección del tipo de ingredientes por parte del consumidor que brinde sus servicios a todos los que vivan o visiten la ciudad.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar y evaluar un plan de negocios para la creación de una Pizzería con productos personalizados al gusto del consumidor en la ciudad de Riobamba.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis de la industria alimenticia para detectar las posibles oportunidades y amenazas.
- Realizar un estudio de mercado en la ciudad de Riobamba y evaluar el cliente potencial para este negocio.
- Diseñar y desarrollar un plan de marketing.
- Desarrollar para la empresa la estructura organizacional y sus objetivos estratégicos.
- Realizar una evaluación financiera que permita determinar la viabilidad del proyecto mediante el análisis de ratios e índices financieros.

2 ANALISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Político

El primer factor para tener en cuenta en este entorno es la reducción y automatización de los trámites de constitución de una empresa que debe realizar una persona ante las instituciones de la administración en el país. Los beneficios que brinda la automatización en este proceso son el ahorro de tiempo el cual pasó de 60 a 2 días hábiles, entre las reducciones de trámites se observa que actualmente ya no es necesario contratar un abogado, ni escrituras públicas, lo cual significa un ahorro monetario, puesto que antes se gastaban 3.000 dólares aproximadamente mientras que ahora se requerirán 200 dólares para solventar los gastos. (Superintendencia de Compañías y Valores, 2016)

Acorde a la ordenanza 013 del 2017 que contiene el código urbano de la ciudad de Riobamba a partir de marzo del 2018 todos los locales ubicados en el centro histórico de la ciudad y las áreas patrimoniales deberán tener los rótulos que cumplan con la norma técnica, la misma que estipula que deben estar en un área plana y sin que sobresalgan de más de 20 cm de la superficie de la fachada, con un estilo unificado de letra de tamaño 16 cm de alto para todos los locales de estas zonas. (GAD MUNICIPAL, 2017)

Uno de los elementos políticos que constituye una oportunidad para la creación de la propuesta de negocio es el anuncio del presidente del Directorio de la Corporación Financiera Nacional (CFN), acerca de la entrega de USD 700 millones en créditos, que serán destinados a los sectores productivos con 4 años de periodos de gracia y tasas de interés del 7,5% anual, para así impulsar la productividad del país. (Corporación Financiera Nacional, 2017)

Al analizar el factor legal hay que tener en cuenta todas las leyes y normativas implementadas a nivel nacional que regulan el funcionamiento de las empresas pertenecientes al sector alimenticio. El Gobierno Autónomo Descentralizado

Municipal del Cantón Riobamba, tomando como base las regulaciones anteriormente mencionadas, ha decretado que para la implantación de una pizzería se debe contar con los siguientes documentos:

- Obtención del RUC emitido por el Servicio de Rentas Internas.
- Patente Municipal otorgada por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba.
- Certificado del curso “buenas prácticas de manipulación higiénica de alimentos”.
- Certificado Ambiental.
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Certificado de Registro del Ministerio de Turismo.
- Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud
- Licencia Única Anual de Funcionamiento.
- Permiso de uso de suelo.
- Contribución del uno por mil sobre el valor de los activos fijos anuales” (Gobierno autónomo descentralizado de Riobamba, 2015)

Al estar establecidos todos los requisitos que exige el Gobierno Descentralizado Municipal de la Ciudad de Riobamba tomando como base las normativas impuestas por los diferentes entes regulatorios del país, la obtención de la empresa de dichos documentos, posterior al cumplimiento de los requisitos para su adquisición, garantiza que la empresa tenga incorporado en sus procesos todas las medidas que certifiquen productos y servicios con la mejor calidad y seguridad para sus consumidores. Este elemento garantiza que el negocio propuesto en la presente investigación, al cumplir con los requisitos legales establecidos, brinde un producto de calidad a sus clientes logrando fidelizarlos con su servicio.

2.1.3 Entorno Económico

En el entorno económico hay que hacer referencia a diversos elementos tanto a nivel internacional como nacional, pues los factores de ambos niveles repercuten directamente en la implementación de la propuesta.

En el ámbito internacional resulta importante mencionar la caída del petróleo, según Juan Falconí Morales, coordinador de negociaciones comerciales internacionales en el Ministerio de Comercio Exterior, este aspecto que influye directamente en la economía nacional provocando un descenso en el nivel adquisitivo de los ciudadanos ecuatorianos (Falconi, 2017), lo cual influye en los niveles de gastos en los que incurren las personas y puede repercutir en la clientela de la propuesta de negocio como una amenaza para su desarrollo.

Acorde a la información presentada por el Banco Central del Ecuador en las previsiones económicas presentadas para los años 2017-2020 se espera que el consumo de los hogares en términos reales sea positiva a partir del 2018, ya que se espera que haya una recuperación tanto de la economía como del empleo, incluso teniendo en cuenta que el crecimiento de la población del Ecuador se ubicaría en 1.5%. (Banco Centra del Ecuador, 2017)

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la inflación ha disminuido en el año 2017 respecto al 2016, presentando un -0.20% en diciembre del 2017 frente al 1.12% en diciembre del 2016 debido a una caída del consumo que fue ocasionada por las dificultades económicas que enfrenta Ecuador, de esta manera se mantiene en un promedio de 3,61% entre los años 2010 a 2017. (INEC, 2017)

Al analizar el factor de riesgo país en el Ecuador, se observa que para diciembre del 2017 tuvo 496 puntos, lo que significa un valor alto en comparación a países como Colombia con 198 puntos. (Banco Central del Ecuador , 2017). Por tal motivo, Ecuador en el mercado internacional es menos competitivo. Dicho aspecto conlleva al interés de transformar la matriz productiva del país y a su

vez, desarrollar la producción nacional, lo cual es una oportunidad para el proyecto y su cartera de clientes.

2.1.4 Entorno Social

El factor social que se va a analizar en este proyecto hace referencia al crecimiento poblacional de Riobamba, dentro del periodo 2015 - 2020, para lo cual se detalla la figura siguiente:

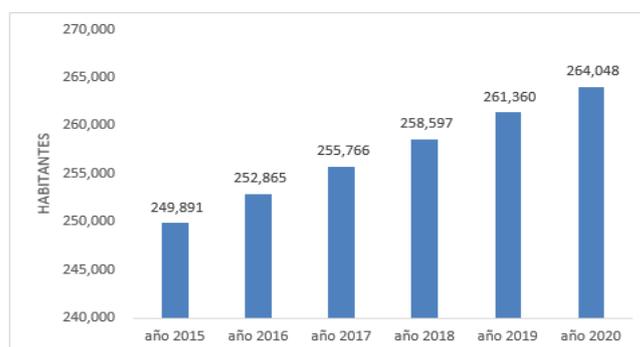


Figura No 1: Crecimiento poblacional

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017

Acorde a la figura 1, en la ciudad de Riobamba la población, presenta un crecimiento promedio anual de 1,11% entre los años 2015 y 2020. Por este motivo, la proyección de población que habitará en la ciudad en el año 2020 es de 264.048, esto indica un crecimiento de 8.282 habitantes respecto a la población del 2017. De igual manera se debe tener en cuenta que los turistas en la ciudad también representan un punto importante ya que Chimborazo recibe en promedio 93 811 turistas anuales (Márquez, 2016), por lo cual este es un medio para aumentar la cartera de clientes, pues la mayor parte de dichos turistas hacen estancia en la ciudad de Riobamba.

Acorde al análisis realizado por Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social Empresarial (CERES) en el manual sobre el estado de la Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador, éste es un factor importante para las empresas en la actualidad, lo cual impulsa a incorporar técnicas que tengan un impacto

positivo en el medioambiente. De igual manera se analiza que estas medidas ayudan a reducir los costes de la empresa y el consumidor final, desarrollando productos y procesos innovadores de alta calidad y a través de la incorporación de la variable ambiental se logra la diferenciación del negocio del resto de competidores. (Consortio Ecuatoriano de Responsabilidad Social Empresarial, 2018)

El Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) entregó sellos de calidad a las industrias ecuatorianas, lo que significa un reconocimiento a las empresas que cumplen con las normas y técnicas tanto en los productos como en sus sistemas de gestión logrando garantizar la creación de productos con óptima calidad para los consumidores. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017). Este factor resulta una oportunidad debido a que impulsa a mejorar la calidad en la producción.

En Ecuador los locales que utilicen repertorios musicales en sus instalaciones deben obtener licencias que permiten el uso de música a los diferentes usuarios de locales que estén abiertos al público, se licencian mediante la cancelación de un valor acorde al tipo de establecimiento a la Sociedad General de Autores y Compositores del Ecuador (SAYCE), autorizada para funcionar por la Dirección Nacional de Derechos del Instituto Ecuatoriano de propiedad Intelectual según la Resolución 004. (Sociedad General de Autores y Compositores del Ecuador, 2016).

De igual manera, se realizan pagos a la entidad Sociedad de Productores de Fonogramas (SOPROFON), la misma que representa a los derechos patrimoniales de los Productores de Fonogramas sobre grabaciones sonoras aprobada por Dirección Nacional de Derecho de Autor y Derechos Conexos mediante la Resolución 001. (Sociedad de Productores de Fonogramas, 2017).

Por otro lado, se debe tener en cuenta en el entorno social la marcada tendencia a nivel nacional e internacional de consumir comida rápida y saludable al mismo tiempo que ofrece varios beneficios a la sociedad a pesar de que los médicos

plantean que no es saludable. Entre las ventajas de este tipo de alimentación que conllevan a que cada día crezca su consumo, se encuentra su característica fundamental que radica en la rapidez de su elaboración y la flexibilidad de los horarios de consumo y los precios asequibles de sus ofertas. (INEN, 2017)

Acorde al documento “Análisis de la demanda de establecimientos de comida en la ciudad de Riobamba”, escrito por el Lic. Javier Zea, en la ciudad de Riobamba se tiene una alta tendencia a las salidas grupales en adolescentes desde 16 años hasta adultos de 45 años de edad ya sea entre amigos o en familia, debido a que es una ciudad pequeña no se tienen muchas opciones de entretenimiento, por lo cual los locales que ofrecen un ambiente diferente en los puntos ubicados en la zona centro de la ciudad tienen una alta demanda, sin embargo se debe tomar en cuenta que dichos posibles clientes son sensibles a los precios, es decir buscan lugares agradables con precios asequibles y amigables al consumidor. (Zea, 2017)

2.1.5 Factor Tecnológico

La tecnología permite tener un contacto constante y directo con los clientes. Haciendo referencia a las cifras obtenidas por el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedades de la Información (2016), de la población del país, un 40,4% ha hecho uso del internet dentro de los últimos doce meses, por otro lado, en los hogares el acceso a internet ha tenido un incremento de 11,8% a 28,3% en el periodo 2010-2016, este elemento constituye una oportunidad para la implementación de la propuesta, pues facilita la opción de emplear pedidos a domicilio mediante el diseño de plataformas digitales. (INEC, 2016)

El profesor de la Universidad Tecnológica ECOTEC, Víctor del Pozo, afirma que en los últimos años ha aumentado el uso de herramientas tecnológicas en Ecuador, debido al aumento de acceso a internet. Por tal razón, los negocios presentan un mayor uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs). Se ha hecho común que los negocios se posicionen en Facebook, twitter, Instagram, entre otras plataformas digitales. De Pozo (2015), afirma además que

El 86,73% de las grandes empresas tienen acceso a internet en sus locales. A su vez, en su investigación determina que el 59,35% de las empresas que utilizan internet se dedican a los servicios, en tanto, el 30,31% se dedican a la manufactura. (Del Pozo, 2015)

Este punto es de gran importancia para el proyecto que se propone, pues a través de dichas plataformas se pueden pautar las ofertas, promociones y diferentes opciones de venta del negocio. También ayuda a que la imagen corporativa tenga un mayor alcance y diversifica las opciones de retroalimentación con los clientes. Todo ello tributa directamente al logro de la prosperidad del negocio por lo cual constituye una oportunidad para la propuesta.

En el aspecto tecnológico también se debe tomar en cuenta que la maquinaria que sea instalada para la elaboración de los productos a comercializar, como el horno, los equipos de refrigeración, fogones y otros que puedan ser necesarios, van a influir directamente en la calidad del producto final ofrecido al cliente. Por tal razón, debe ser tecnología especializada. De igual manera, la tecnología ofrece medios de control interno que permiten aumentar la productividad y determinar los puntos débiles de la empresa, aspecto que sería una oportunidad para la propuesta de la Pizzería.

2.2 Análisis de la industria

2.2.1 Clasificación CIIU

Conforme a la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU) versión 4.0, implantada por las Naciones Unidas e incorporada por la Superintendencia de Compañías en el Ecuador, (Superintendencia de Compañías, 2017), el proyecto analizado se encuentra ubicado en la categoría siguiente:

Tabla No 1: Clasificación Industrial Internacional Unificada CIIU

Clasificación Ampliada de Actividades Económicas		
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 de servicio 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 INEC, 2017

2.2.2 Fuerzas de Porter

La industria en estudio del proyecto es el servicio de alimentación en restaurantes en la ciudad de Riobamba, por lo cual para realizar el análisis se hace el uso de todos los componentes correspondientes al modelo competitivo de las fuerzas de Michael Porter.

2.2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (SRI), según el CIIU I5610.02 referido a “restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar” y de acuerdo con la ubicación geográfica del proyecto, en el cantón Riobamba, provincia Chimborazo, las ventas anuales totales de las empresas de la ciudad superan los \$25,000. (SRI, 2017). Tal índice representa una amenaza, pues al ser un monto atractivo, facilita la entrada de nuevos competidores, motivados por los altos índices de ingresos mensuales.

Actualmente en el Ecuador los trámites para la constitución de una empresa se redujeron y se automatizaron, lo que hace que los mismos trámites que anteriormente se hacían en 60 días, hoy se realicen en el lapso de 2 días hábiles, dando paso a la facilidad de ingreso de nuevas empresas al mercado laboral. De igual manera la obtención de los permisos de funcionamiento se realiza con

mayor rapidez y facilidad mediante tres inspecciones que verifiquen el cumplimiento de las normas nacionales para obtener dichos permisos. (Superintendencia de Compañías y Valores, 2016)

De igual manera, el preámbulo de la Ley asegura que la inversión en promedio inicial en Ecuador para un negocio que esté dentro de la industria de alimentos es media-baja dependiendo del tipo de negocio que se desee abrir, debido a que el precio de los equipos utilizados en este tipo de negocios es relativamente bajo en comparación con la tecnología utilizada en otros sectores. (Superintendencia de Compañías y Valores, 2016).

En concordancia con lo analizado anteriormente se concluye que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, debido a que las barreras que existen para incursionar en la industria alimenticia ecuatoriana son franqueables. En tanto, desde el punto local, se aprecia que los ingresos pueden ser atractivos para que las personas emprendedoras se sientan atraídas a incursionar en la industria alimenticia y en sus diversos servicios.

2.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), realizó la identificación de mercados mayoristas en la ciudad de Riobamba, obteniéndose del estudio un total de 12 mercados que compiten entre ellos para expender productos secos, no perecibles o industrializados a precios asequibles hacia los consumidores (MAGAP, 2016), dichos lugares son identificados como proveedores para la mayor parte de productos necesarios para el negocio del proyecto, por lo cual se observa que existe la facilidad de adquirir la materia prima a costes más bajos en la ciudad analizada.

Para la implementación del presente proyecto, es necesario tener en cuenta las materias primas que se deben utilizar para la elaboración del producto. En este sentido, los proveedores o distribuidores de la materia prima se determinarán a partir de la clasificación de los CIIU y la respectiva cantidad de empresas

dedicadas a cada actividad en Chimborazo, de acuerdo con los datos de la Superintendencia de Compañías, el detalle de los proveedores clasificados por el CIIU se encuentra en el Anexo No 1.

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 existe 1 empresa activa. (Ministerio de Turismo, 2016)

CIIU C1079.91 definida como “Elaboración de levadura y polvos de hornear”, a nivel del país se tienen 7 empresas proveedoras de este producto. (Ministerio de Turismo, 2016)

CIIU G4630.21 de “Venta al por mayor de productos lácteos, incluido helados, bolos, etcétera” con un número de 9 empresas. (Ministerio de Turismo, 2016)

CIIU C1010.22 dedicado a la “Fabricación de productos cárnicos: salchichas, salchichón, chorizo, salame, morcillas, mortadela, patés, chicharrones finos, jamones, embutidos, etcétera. Incluso snacks de cerdo”, de este renglón existen 7 empresas. (Ministerio de Turismo, 2016)

Acorde al análisis expuesto anteriormente se observa la presencia de varias empresas proveedoras en el país, lo cual permite tener un bajo poder de negociación al proyecto convirtiéndose en una oportunidad para obtener costos más bajos.

2.2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos existente en el mercado de la ciudad es evaluada como alta, ya que al ser la pizza un alimento considerado como comida rápida puede ser sustituido por otros alimentos de la misma categoría o por alimentos en general. Se identifican como productos sustitutos a los bares y restaurantes ubicados en la ciudad, que pueden ser considerados lugares de entretenimiento para las personas y también ofertan diferentes tipos de comida

rápida. Por esta razón dichos sitios suponen una fuerte competencia para la pizzería ya que cubren la misma necesidad de las personas.

Riobamba cuenta con 90 restaurantes de comida rápida y 72 bares (Club Visita Ecuador, 2017), los cuales ofrecen diferentes tipos de gastronomía y bebidas con el fin de que los consumidores encuentren alimentos que satisfagan sus gustos y necesidades, los mismos que representan una competencia para el negocio del presente trabajo.

Acorde a lo analizado la amenaza de productos sustitutos para el proyecto es alta debido a la presencia de una considerable cantidad de restaurantes de comida rápida en la ciudad de Riobamba, sin embargo, el negocio propuesto va a tener un diferenciador en cuanto al producto y diseño del local se refiere.

2.2.2.4 Poder de negociación de consumidores

Uno de los elementos más importantes a la hora de analizar el poder de negociación de los consumidores radica en el alto consumo en Ecuador de alimentos procesados, tales como gaseosas, comida rápida y snacks de sal y dulce. Acorde a encuestas realizadas por el equipo de expertos de la revista Post data, perteneciente al INEC, cerca del 81,5% de las personas declaran haber consumido bebidas azucaradas. En tanto, cerca del 40% son asiduos consumidores de comida rápida como pizzas, papas fritas, hamburguesas, entre otras. Por su parte, en relación con el consumo de snacks salados y dulces, se identifica a un 64% de la población. (INEC, 2016)

De igual manera, otro de los puntos importantes radica en el consumo que existe de alimentos procesados y bebidas no alcohólicas. De acuerdo con datos publicados por el INEC (2016), en los hogares ecuatorianos gastan el 24,40% para dicho consumo. (INEC, 2016)

Los dos puntos anteriormente explicados también influyen directamente en que el poder negociador del cliente sea evaluado como alto, pues al tratarse de un

consumo elevado los clientes se vuelven cada vez más exigentes en lo que a calidad del producto, precio asequible y atención al cliente se refiere. Todo ello responde a que el alto consumo provoca que los clientes se conviertan en vastos conocedores del producto ofertado.

2.2.2.5 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores se evalúa como alta debido a que acorde a los datos obtenidos por el Ministerio de Turismo Coordinación Zonal N°3 en el Catastro de Restaurantes de la ciudad de Riobamba, de los 275 restaurantes de la ciudad de Riobamba 146 empresas son pertenecientes CIIU I5610.02 referido a “restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, quienes representan una competencia directa para el negocio en análisis. (Ministerio de Turismo, 2016)

Además de las empresas dedicadas de forma general al sector alimenticio es necesario tener en cuenta que en la ciudad de Riobamba existen cuatro pizzerías, por lo que específicamente constituyen una competencia directa para el negocio que se propone. Estos locales poseen una cuota de mercado, tienen planteadas sus estrategias de diferenciación y llevan tiempo en el sector alimenticio

Tabla No 2: Pizzerías de la ciudad de Riobamba.

Compañía	Tipo	Actividad Económica	Cantón
Chacarrero	Pizzería	Actividades de servicio de restaurante	Riobamba
Mónaco	Pizzería	Actividades de restaurante	Riobamba
Gourmet	Pizzería	Actividades de restaurante	Riobamba
Cono Pizza	Pizzería	Actividades de comida rápida	Riobamba

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y Servicios de Rentas Internas, 2017

La empresa que forme parte de esta industria tendrá una competencia elevada y deberá establecer líneas de acción que le permitan ganarse la confianza de los

clientes y atraerlos hacia el consumo de sus servicios. Entre los aspectos que se deben tener en cuenta como elementos que influyen en la competitividad de un negocio se encuentran: calidad del producto, localización, productividad y atención al cliente.

2.2.3 Matriz EFE

Para concluir el análisis del entorno se realiza la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) sobre la base de los resultados obtenidos en el análisis PESTEL y en PORTER. En la matriz detallada en el anexo No 2, se analizan las oportunidades y amenazas que existen en el entorno y que pueden influir de manera positiva o negativa en la ejecución de la propuesta de negocio.

2.2.4 Conclusiones

Existen factores políticos como la disponibilidad de beneficios gubernamentales para impulsar el surgimiento y desarrollo de las empresas nacionales que benefician el proyecto propuesto como es el caso de la automatización de los tramites para la creación de empresas y el ahorro de dinero para solventar los gastos de constitución, además de las facilidades de obtención crédito.

La disminución de la inflación es un elemento del entorno económico que influye de manera negativa a la implementación de la Pizzería en Riobamba debido a que la reducción se debe también a la disminución del consumo en el país.

Existen varias empresas en el país que proveerán lo necesario para la elaboración del producto lo cual es una oportunidad ya que se tiene un alto nivel de negociación con los proveedores para obtener costes más bajos, lo cual permite ser más competitivos con los precios en el mercado y da mayor estabilidad al negocio.

La existencia de las redes sociales es un elemento que se debe explotar a la hora de publicitar un nuevo producto o servicio debido al creciente uso de estos medios entre la población joven y adulta.

El promedio ponderado de 2,64 de la Matriz EFE muestra que se dan respuestas de manera eficiente a las oportunidades y amenazas que presenta la industria, es decir mantiene estrategias factibles. Dentro de este contexto las oportunidades son aprovechadas con eficacia y de manera correcta, al mismo tiempo que las amenazas externas y sus posibles efectos negativos están siendo minimizadas.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Objetivo General

Determinar el segmento de clientes potenciales para una pizzería con productos personalizados a partir de la identificación de deseos y necesidades para poder implementar estrategias que permitan el buen funcionamiento de este plan de negocios.

Objetivos Específicos

Identificar el rango de edades de los clientes que se puedan sentir atraídos por la propuesta.

Establecer el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por el producto a ofrecer en el negocio.

Determinar otros datos de interés que deban ser analizados para definir las estrategias a seguir en la implementación del plan de negocio.

3.1.1 Investigación Cualitativa

3.1.1.1 Resultados de la entrevista

La entrevista ejecutada en la presente investigación se les aplicó a dos expertos en el área de la industria alimenticia, a continuación se detalla el perfil de cada uno de los entrevistados:

Entrevistado 1: Chef Javier Zea

Chef ejecutivo y propietario del Restaurante Zea Food Experience en la ciudad de Riobamba

Estudios:

- ✓ Licenciado en gestión Gastronómica en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
- ✓ Máster en atención y servicio al cliente

Especialidades en la cocina:

- Cocina Caliente
- Chocolatería
- Coctelería Clásica
- Cocina de Autor

Logros:

Embajador de la cocina Riobambeña 2013

Articulista Gastronómico para el Diario la prensa y la revista Ecu empresas

Entrevistado 2: Lic. Isabel Wilcapi

Gerente propietaria del Restaurante Roma Santa de la Ciudad de Riobamba

Estudios:

- Licenciatura en Gastronomía en la Universidad de Palermo en Argentina.

Experiencia:

- Propietaria y Gerente de un restaurante en la ciudad de Riobamba, el mismo que empezó hace 7 años y medio, su experiencia en la industria de alimentos le ha permitido entender y analizar al consumidor más de cerca.
- Producción de productos orgánicos y saludables.
- Preparación de alimentos.
- Venta de productos alimenticios al mercado.

Entrevista No. 1: Javier Zea – Resultados Concluyentes: La mayoría de los restaurantes que hoy en día se han mantenido en el sector de la industria alimenticia lo han logrado porque cuentan con un chef que posee una experticia en el manejo de alimentos y de desperdicios. Los establecimientos de comida pueden ser rentables si se tienen en cuenta elementos como el manejo de las

compras, las mermas, pero hay que tener en cuenta que la rentabilidad en este tipo de negocios se ve en el plazo de tres a cinco años.

Los costos más relevantes en un negocio de este tipo se encuentra el costo de poner a punto el menaje, los equipos de refrigeración y de cocina y los aspectos estructurales del local en que se vaya a radicar el restaurante. En el caso de los elementos que pueden frenar el negocio que se propone es la adquisición de las maquinarias requeridas y las normativas, legislaciones y permisos establecidos para este tipo de negocios.

Para satisfacer toda la diversidad de demanda del producto se deben tener en cuenta las formas de compra que pueden ser: para consumir en el local, para llevar o pedido a domicilio. También es necesario tener en cuenta la diversidad de la oferta ya que deben existir pizzas tradicionales, pizzas vegetarianas y un toque de cocina de vanguardia en lo que a pizzería se refiere.

Entrevista No. 1: Isabel Wilcapi – Resultados Concluyentes: Plantea que la industria alimenticia es una industria creciente en Ecuador y aunque cada vez más, los que llevan tiempo incursionando en el sector, se ven obligados a mejorar para aumentar su competencia; es necesario decir que la rentabilidad de los negocios alimenticios es media.

Para empezar un nuevo negocio en el ramo hay que estar preparado para incurrir en gastos tecnológicos e intentar automatizar algunos procesos para no depender totalmente de los conocimientos de la mano de obra y en la actualidad la población sigue una tendencia a consumir comida saludable. A la hora de incursionar en el sector alimenticio la mejor forma es a través de la degustación y en función de sus resultados ejecutar el negocio.

En el sector de la industria alimenticia hay que tener mucho cuidado con las materias primas ya que se trabaja con productos perecederos y aunque existen algunos que no son perecederos se debe mantener extremo cuidado con las fechas de caducidad ya que un producto en mal estado puede afectar la salud.

Análisis de la entrevista

La industria alimenticia en Ecuador presenta una amplia existencia de competidores desde puestos de comida móvil hasta restaurantes de comida gourmet y especializados en diversos tipos de comida internacional por lo que a la hora de crear un negocio en este sector se debe tener en cuenta el público objetivo, la localización geográfica y los elementos en los que se debe invertir para poder ofrecer un producto de calidad y garantizar así la durabilidad y rentabilidad del negocio. Los elementos necesarios para tener en cuenta a la hora de promocionar la propuesta de negocio se basan en la estrategia de las “4 Ps” precio, producto, plaza y promoción; y a la hora de fijar el precio se debe tener en cuenta el costo de elaboración, el margen de utilidad y el precio establecido por la competencia.

3.1.1.2 Resultados del Focus Group

Para la realización del Focus Group se reunieron cinco personas pertenecientes a la clase socioeconómica media alta dedicados a las áreas de la industria automotriz, el turismo a al estudio en las especialidades de medicina, comunicación y arquitectura. Los principales resultados que se obtuvieron son:

Todos los participantes están de acuerdo en que la calidad de la comida y la presencia, la atención del personal e higiene del local donde se acude a consumir esta comida son aspectos fundamentales para tener en cuenta a la hora de seleccionar a que sitio ir a satisfacer las necesidades alimenticia. También plantearon que la variedad de las ofertas gastronómicas en un elemento que influye en sus decisiones a la hora de comer en restaurantes y afirmaron que pueden tener en cuenta uno u otro de los elementos mencionados en función de la ocasión y la compañía. Un elemento fundamental para tener en cuenta es la relación entre la calidad del alimento y el precio que a pagar por consumirlo.

Los participantes manifestaron entre sus opiniones que a la hora de crear un nuevo negocio de alimentos se debería tener en cuenta a la hora de confeccionar el menú los diferentes tipos de comensales incluyendo así alimentos que puedan

consumir los vegetarianos y las personas que apuestan por una alimentación saludable.

Según las opiniones de los miembros del Focus Group el precio y la localización de esta propuesta son factores fundamentales para tener en cuenta ya que la zona geográfica donde se va a implementar la propuesta es una ciudad complicada. Además, se debe dividir el restaurante por áreas acopladas a los gustos de las personas.

Un factor que se mencionó es que la comida rápida se consume en función del tiempo que se tenga para alimentarse y en función del presupuesto con el que se cuenta para comer. Además, todo depende del gusto de las personas debido a que por lo general se considera que la comida rápida es comida chatarra. Es necesario tener en cuenta que se los restaurantes que actualmente venden comida rápida, sabrosa y saludable son excesivamente caros y dado el entorno económico del país la mayor parte de las personas no pueden acceder a este tipo de servicios.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Para poder inferir correctamente las características de la población a través de la técnica de la encuesta es necesario calcular en primer lugar el tamaño de la muestra a ser encuestada. Para realizar dicho cálculo se utiliza la fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + z^2 * p * q}$$

Dónde: n: tamaño de muestra

N: Tamaño de la población = 255.766 habitantes

p: Probabilidad de éxito = 0,5

q: Probabilidad de fracaso = 0,5

Z: Nivel de confianza, para el 95% = 1,96

e: Error muestral = 5%

Para estos valores el tamaño de la muestra a encuestar resulta de 384,73 pero para los efectos de la presente investigación se realiza la encuesta a un total de 59 personas a través de un servicio en línea.

3.1.2.1 Resultados de la encuesta

La encuesta aplicada estuvo conformada por un total de 20 preguntas, entre las cuales tres estaban destinadas a caracterizar a la muestra en función de edad, género y profesión y las restantes 17 se dedicaban a obtener respuestas que permitieran definir aspectos claves para tener en cuenta a la hora de establecer estrategias para implementar y publicitar la propuesta de negocio.

La muestra estuvo conformada por 29 hombres y 30 mujeres, de ellos 26 son trabajadores, nueve laboran de forma independiente y el resto son estudiantes. Todos los encuestados son mayores de 21 años. El aspecto que más valoraron los encuestados a la hora de elegir un local de servicio de comida fue la calidad del producto seguido por el servicio al cliente y el tiempo de atención dejando como aspectos menos relevantes el tiempo, el ambiente e infraestructura y la ubicación. El 98.4% de los encuestados manifestó su agrado por las pizzas y el 50.82% asisten una vez al mes a un restaurante a consumir dicho alimento, así también es importante señalar que el 77% de los encuestados han asistido a una de las pizzerías existentes en la ciudad de Riobamba.

Al cuestionar específicamente aspectos relacionados con la apertura de la propuesta de negocio, el resultado que se obtuvo muestra que 58 de los encuestados estarían dispuestos a consumir el producto a ofrecer y 50 plantean que para ellos es importante comer más saludable. Referido a los precios de las pizzas se obtuvo que el 87.57% del total de los encuestados están dispuestos por una mediana de ocho a diez dólares. Es necesario tener en cuenta que 44 personas contestaron que no estarían dispuestas a pagar por un ingrediente adicional en su pizza.

A la hora de elegir las bebidas para acompañar las pizzas las personas encuestadas prefieren gaseosa, aguas u jugos naturales siendo menos relevantes los porcentajes que prefieren la cerveza, el té o el vino. La promoción más votada por los encuestados fue la de un día de promoción 2 x 1 por lo que es necesario tener este resultado en cuenta al implementar la propuesta de negocio. También se debe elaborar una estrategia que permita publicitar el negocio mediante el uso de las redes sociales ya que fue el medio de comunicación más votado entre la muestra. A la hora de diseñar la estructura y el funcionamiento del negocio es necesario tener en cuenta que el restaurant debe brindar servicio a domicilio y en sus instalaciones debe contar con música en vivo y cuidar mucho la temática del local ya que estos fueron los servicios adicionales de mayor relevancia entre los resultados de la encuesta.

3.1.2.2 Análisis inferencial

A partir de los datos obtenidos en cada una de las preguntas de la encuesta y sobre la base del procesamiento estadístico se realizó un análisis inferencial para determinar los aspectos relevantes del criterio de los clientes para tener en cuenta en la implementación del negocio de la Pizzería en Riobamba.

El procesamiento estadístico realizado fue el análisis de Correlación de Pearson entre todas las variables que fueron definidas como las preguntas de la encuesta. Los resultados obtenidos como correlaciones significantes para un nivel de confianza del 99% fueron:

La pregunta uno con la pregunta ocho que presentan una correlación negativa lo que significa que las personas que acuden a locales de comida rápida generalmente no prestan mucho interés en comer saludable, sino que lo hacen por otras razones, aunque sí reconocen la importancia de este factor para la salud. Este resultado se contrasta en el Anexo No 3.

La pregunta dos en lo relacionado con los aspectos calidad del producto, ambiente e infraestructura y tiempo de atención, por lo que se puede afirmar que los clientes que valoran como uno de los aspectos fundamentales para tener en

cuenta a la hora de seleccionar un restaurante la calidad del producto también toman como referencia las condiciones del local y el tiempo de atención al cliente que allí se ofrece, no tanto así el precio a pagar. El valor obtenido para el coeficiente de correlación se muestra en el Anexo No 4.

Conclusiones.

A partir de las entrevistas realizadas se determina que la industria alimenticia es un sector que se encuentra en creciente desarrollo tanto en la ciudad de Riobamba como en el país en general, más la rentabilidad de los negocios de comida y bebidas se define como una rentabilidad media.

Sobre la base de los resultados obtenidos tanto en la investigación cualitativa como en la cuantitativa se definen como los elementos más relevantes a la hora de implementar la propuesta de negocio: la calidad del producto, la tecnología a implementar en el área de cocina, la elección de los proveedores y la variedad de las ofertas que deben cubrir todos los sectores del mercado.

La población de Riobamba, según las herramientas aplicadas, se va a sentir atraída de manera general por las ofertas de la Pizzería ya que hoy en día viene aumentando la tendencia de comer saludable y la pizza es un alimento muy gustado a todas las edades.

La mayor parte de los encuestados estarían dispuestos a pagar \$8.00 a \$10.00 por una mediana, aunque para establecer el precio del producto en oferta se deben tener en cuenta el costo de elaboración y el margen de utilidad, así como también el precio de la competencia.

A la hora de implementar la propuesta de negocio se debe tener en cuenta que se deben establecer estrategias de publicidad en el área de las redes sociales ya que es uno de los medios más utilizados por la población. También se deben establecer ofertas promocionales que sean atractivas para los clientes.

4 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

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

El negocio propuesto se enfoca principalmente en la creación de una Pizzería con productos personalizados al gusto del cliente, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Al analizar el entorno externo e interno se encuentra la capacidad para solventar las amenazas mediante el aprovechamiento de las oportunidades.

Dentro del análisis de los factores influyentes en el desarrollo del proyecto se establecen aspectos positivos para la creación del negocio propuesto, los cuales han permitido definir que el mercado en el rango de edad de personas de 19 a 35 años de edad de la ciudad de Riobamba representa una oportunidad por su comportamiento, además se observan ventajas en el entorno y a la inexistencia de un restaurante que brinde la oportunidad a sus clientes de personalizar el producto a consumir, permitiéndoles encontrar ingredientes saludables, no saludables y de calidad garantizada a sus demandantes acorde a los gustos y necesidades que los mismos presenten. Los factores más significativos encontrados en el análisis son los siguientes:

En el entorno político se destaca la disposición del gobierno y otras instituciones de potenciar la creación de nuevas empresas para impulsar la productividad del país y en este sentido se han aprobado leyes y decretos que agilizan los trámites a realizar para crear una empresa y aprueban la entrega de créditos a nuevos emprendedores.

El entorno económico en el que se va a desarrollar la propuesta de negocio, se detecta que Ecuador es un país poco competitivo en el mercado internacional en comparación con otros países de América Latina, aspecto que influye directamente en la necesidad de productos nacionales para lograr mejorar la economía del país.

Los atractivos turísticos existentes en la provincia de Chimborazo constituyen una oportunidad del entorno social a aprovechar para tener más afluencia de clientes en la Pizzería que se propone abrir en la ciudad de Riobamba, debido a que al ser esta la capital provincial constituye un punto de obligatoria visita en el recorrido por la región, la afluencia de turistas brinda la posibilidad de tener un crecimiento en las ventas.

En el entorno tecnológico existen diversas oportunidades que se deben explotar a través de las estrategias de implementación de la Pizzería en la ciudad de Riobamba. Una de ellas es el aprovechamiento de las redes sociales como medio de difusión para los servicios y productos que se ofertarán en el local, para su localización, su horario y la fecha de apertura. Esta información se contrasta en la investigación cuantitativa donde se obtiene que el 93,4% de los encuestados le gustaría enterarse de la apertura del nuevo negocio a través de las redes sociales.

Otra oportunidad tecnológica es contar con los equipos adecuados se podrán optimizar los tiempos de elaboración de los productos y se minimizarán los desperdicios de materia prima, repercutiendo directamente en la disminución de los costos asociados al proceso de producción lo que le permitirá a la Pizzería reducir el precio de venta y crear así una ventaja competitiva.

En el entorno tecnológico también hay que hacer referencia a la existencia de aplicaciones móviles y sitios web que facilitan la opción de pedir a domicilio, elemento que se convierte en una oportunidad para la propuesta de negocio ya que una de las formas de ofrecer el producto será el servicio a domicilio.

En el entorno legal constituye una oportunidad la acción del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba de establecer un listado de los documentos y certificados que se deben presentar al momento de presentar el trámite para abrir un nuevo negocio. Constituye una oportunidad ya que este listado fue elaborado sobre la base de los resultados obtenidos de la revisión de las

normativas establecidas por las diversas organizaciones involucradas en el proceso.

Al realizar el análisis competitivo se obtuvo como resultado beneficioso para la ejecución del proyecto que en la ciudad de Riobamba los proveedores de la materia prima que necesita la Pizzería para la elaboración de sus ofertas, poseen un poder negociador bajo, lo cual influye en que se puedan adquirir productos con la calidad necesaria para ofertar un alimento con las características de calidad exigidas por los clientes, a un precio relativamente bajo. Este elemento repercute directamente en la disminución del costo de elaboración de un producto y por tanto se podrán vender las pizzas a un precio asequible para los clientes.

Al analizar la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores se determinó que ambas fuerzas son altas debido a que existen 146 empresas dedicadas al área de servicios de alimentos y bebidas en la ciudad en la que se desea montar el negocio, incluyendo cuatro pizzerías, aspecto que conlleva a las empresas deben estar permanente estableciendo estrategias para lograr que el cliente prefiera su producto sobre el de la competencia. Sin embargo es necesario afirmar que ninguno de los locales que ofrecen este tipo de servicio le brinda al cliente un producto personalizado al gusto del consumidor por lo que se debe decir que la no existencia de dicho servicio constituye una oportunidad a aprovechar por la Pizzería y la acción de ofertar este producto debe constituir su elemento diferenciador por sobre la competencia.

A través de los resultados obtenidos en el análisis del cliente mediante las investigaciones cualitativa y cuantitativa se pueden identificar concretamente oportunidades pueden ser aprovechadas por la propuesta de negocio ya que en las tres técnicas utilizadas participaron personas que forman parte del público objetivo. Las oportunidades identificadas son las siguientes:

En la actualidad la industria alimenticia se encuentra en desarrollo lo que constituye una oportunidad para la apertura del negocio pues implica que existe

una clientela dispuesta a pagar por los servicios de alimentos y bebidas que ofrecen los diversos locales.

La tendencia de la población a preocuparse por la salud y comer sano resultó como una oportunidad detectada tanto en la investigación cualitativa a través de la entrevista a Isabel Wilcapi y la técnica del Focus Group, como en la investigación cuantitativa donde más de la mitad de los encuestados contestó afirmativamente a la importancia de comer con menos azúcar, menos sal y menos grasa.

La utilización de las redes sociales como forma de realizar la publicidad de una empresa constituye una oportunidad detectada en el análisis del entorno y que se ratifica a través de la realización de la encuesta donde fue el medio más votado para realizar la publicidad del negocio.

La disposición de los posibles clientes de acudir a un nuevo local donde puedan obtener un producto personalizado mediante su elección de los ingredientes a consumir y donde exista variedad en la oferta que satisfaga las posibles demandas de todos los sectores del mercado, fue detectada como una oportunidad tanto en la investigación cualitativa a través del Focus Group como en la investigación cuantitativa.

La selección de un restaurante por parte de los clientes sobre la base de la calidad del producto, el ambiente y la infraestructura y el tiempo de atención mas que por el precio del producto que se ofrece es una oportunidad para tener en cuenta a la hora de implementar el negocio.

La cultura existente en Riobamba de asistir a locales de servicio de comida al menos una vez al mes y la preferencia de gran parte de los encuestados por la pizza constituyen dos oportunidades del negocio que con una buena estrategia de marketing permitirán a la Pizzería contar con una elevada clientela en su local.

5 PLAN DE MARKETING

Para sustentar un plan de marketing hay que definir diversos elementos entre los que se encuentran como los más relevantes: la estrategia general de marketing, el mercado objetivo y la propuesta de valor.

5.1 Estrategia general de marketing

Debido a las características que contempla el producto a ofrecer, la estrategia aplicable es la diferenciación y tiene como aspecto central la personalización del producto al gusto del cliente mediante la elección de los ingredientes que contendrá el producto seleccionado a consumir.

Entre las principales acciones de diferenciación se tendrán en cuenta aspectos como la infraestructura del local con diferentes temáticas y subdivisiones para los diferentes segmentos de mercado, la personalización del producto a través de la selección de los ingredientes. Además, se pretende posicionar la imagen de la Pizzería como un restaurante donde se come sabroso y saludable a un precio asequible a todas las clases sociales. En el caso de la materia prima a utilizar se emplearán productos que cumplan con la primicia de ser sabrosos y saludables.

5.1.1 Mercado Objetivo

Sobre la base del análisis del mercado se pudo determinar que el público objetivo para el negocio que se propone serán todos los habitantes de la ciudad de Riobamba, y se estratifica a partir del rango de edad escogido para la aplicación de la encuesta de 19 años hasta 35. Ello además se vincula con el porcentaje de la población económicamente activa.

Tabla No 3: Población del cantón Riobamba.

Población del Cantón Riobamba
255 766

Adaptado de: Sistema Nacional de Información, 2016

De acuerdo con el grupo de edad estudiado y de acuerdo con el informe del INEC sobre la población por grupos de edad según provincia, cantón y parroquias, la población desde 19 años hasta 35 y más es de 43 813.

Tabla No 4: Población por edad.

Población rango de edad 19 a 35
43 813

Adaptado de: Ecuador en Cifras, 2016

Según el Sistema Nacional de Información (2016), la Población Económicamente Activa (PEA) en Riobamba representa un 54,7%. De esta manera, el mercado objetivo se determinará a partir de la aplicación del porcentaje de la población económicamente activa con respecto al número de habitantes según el rasgo de edad elegido.

Tabla No 5: Mercado Objetivo.

Población total de Riobamba	255 766
Población por Rango de edad	43 813
Población económicamente activa	54,7%
Población económicamente activa dentro del rango de edad	23 965
Mercado Objetivo	23 965

Adaptado de: Ecuador en Cifras, 2016

5.1.2 Propuesta de Valor

Debido al alto número de competidores, la propuesta de valor definida para la Pizzería se basa en el reconcomiendo de factores de diferenciación obtenidos del análisis al cliente, los cuales propician el diseño de una estrategia de posicionamiento.

Relaciones con los clientes: se basa en un servicio de calidad, a partir de la capacitación del talento humano sobre el producto y las opciones que se oferten. Se ofrecerá también el servicio de pedido a domicilio, con la intención de que la disponibilidad de tiempo y la posibilidad de salir de la oficina o del hogar no constituyan un impedimento para disfrutar del producto ofrecido.

Menú: se pretende que el cliente pueda comer sabroso y sano a un precio asequible, a partir de la propuesta de personalizar su pizza con la selección de una cantidad de ingredientes. En el menú se considerarán las posibles intolerancias de los clientes, por lo que se elaborará un producto saludable desde la elaboración de la masa para la pizza, ya que como opción se ofertará una harina sin gluten y baja en grasa.

Ambiente: el diseño de los espacios internos y externos del local es fundamental para marcar la diferencia, respecto a los competidores. En consecuencia con esta premisa se pretende crear un ambiente casual, pero diferente, donde lo artesanal y lo innovador destaque en la decoración. Se apostará por el empleo de colores llamativos para el producto, así como a su forma y textura en el diseño del mobiliario, el cual se complementará con maquinarias o utensilios antiguos o en desusos.

5.2 Mezcla de Marketing

La mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix) constituye un elemento fundamental para la empresa y es una fortaleza del Plan Estratégico. Se debe definir para un Producto que cubra las necesidades y expectativas del público objetivo, con un Precio que esté amparado por la demanda, con una Promoción que atraiga su atención, así como una distribución (Plaza) que lo ponga a su alcance (Mora, 2008).

La Mezcla de Mercadotecnia se puede definir como el “conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia

incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto"(Kotler, 2007).

5.2.1 Producto

El producto que se desea comercializar es la pizza de manera general con la especificidad de que se venderá de manera personalizada en función de los deseos del consumidor. La masa de pizza y la elaboración del producto final se realizarán directamente en el local y cumpliendo las normas y legislaciones establecidas para la elaboración y comercialización de alimentos en Ecuador.

5.2.1.1 Características del Producto

Como se menciona anteriormente el producto a comercializar en la propuesta de negocio es la pizza personalizada con ingredientes sabrosos y saludables que permita a los clientes disfrutar de una comida rápida que a la misma vez no dañe su salud. Este producto tendrá como elementos fijos la salsa de tomate y el queso ya que los mismos constituyen ingredientes básicos para la pizza. Se brindará además una amplia gama de otros ingredientes que permitan al cliente armar un conjunto que resulte rico y saludable al paladar a un precio económico. Para la selección de los ingredientes a brindar se tiene en cuenta la información nutricional de cada uno de ellos y los ingredientes seleccionados por cada una de las categorías se muestra en la tabla 3.

Tabla No 6: Ingredientes categorizados.

Ricos en proteínas	Ricos en grasas	Ricos en minerales	Ricos en vitaminas	Aportan sabor y estética
Carne, Jamón, Pollo,	Tocino, Aceitunas	Cebolla	Pimientos, Maíz, Rúcula	Champiñones, Salami, Pepperoni, Chorizo,

Entre las masas a ofertar se encuentran dos opciones; ricas en carbohidratos o saludables, la elección de la masa dependerá directamente del gusto del cliente, sin embargo es importante señalar que no se tendrá una variación en el precio de la pizza al elegir uno de los tipos de masas.

Para caracterizar el producto hay que establecer que la diversidad no solo va a estar dada por la variedad de los ingredientes a elegir sino también en la variedad de la oferta, el lugar de consumo del producto, ya que se brindará el servicio a domicilio, el consumo en el local y el pedido para llevar.

El costeo de la materia prima directa para la elaboración de una pizza mediana se detalla a continuación, los valores fueron obtenidos mediante un costeo directo con los posibles proveedores del proyecto.

Tabla No 7: Costo de materia prima para elaborar una pizza mediana.

Producción de una pizza mediana			
Insumo	Costo Unitario (Kg.)	Cantidad de Kg. x pizza	Costo total de insumo
Pasta de tomate	3,17	0,13	0,3963
Harina	1,90	0,14	0,2565
Levadura	2,90	0,01	0,0290
Queso Mozzarella	5,50	0,14	0,7700
Jamón	7,20	0,08	0,5760
Aceite	1,65	0,01	0,0132
Pimienta	2,84	0,00	0,0114
Sal	0,45	0,00	0,0014
Huevo	2,34	0,05	0,1053
Pepperoni/salchicha/Chorizo	18,95	0,02	0,2843
Aceitunas/champiñones	8,40	0,01	0,0840

Pimiento/cebolla/rúcula/maíz	3,72	0,02	0,0558
Carne/pollo	6,75	0,05	0,3375
	Costo de materia prima		2,92

Adaptado de: Distribuidora Comercial Santillán Villacís, 2018

5.2.1.2 Local y ambiente

El local por arrendar para montar la pizzería es de 85 m², cuenta con baño y bodega, tiene un solo piso y será pintado de colores similares a los del logotipo, alternando matices claro-oscuros y se dibujarán de igual manera figuras como porciones de pizza, champiñones, tomates y embutidos que hacen referencia al producto en sí. Se colocará un conjunto de bocinas que serán usadas para ambientar con música el local. Serán instaladas 10 mesas de las cuales dos serán para dos personas, seis de cuatro personas, una de seis y una de ocho personas.

5.2.1.3 Branding

Para posicionar la marca Sumaq en la mente del público objetivo se utilizará su principal característica de que será una pizza personalizada a gusto del cliente que puede ser sabrosa y saludable al mismo tiempo. Por esta razón se utilizará una estrategia diferenciadora dedicada al sector poblacional incluido en el rango de edad de 19 a 35 años. Para resultar más atractivo al público meta se debe hacer énfasis que el producto además será asequible para la economía, aspecto que es muy importante en la vida cotidiana. En todas las promociones y espacios donde se haga publicidad se utilizará el slogan definido que hace referencia a las características diferenciadoras del producto.

5.2.1.4 Logotipo y Slogan

El nombre que se escogió para la pizzería en Riobamba será “Sumaq” debido al significado de Sumaq en quechua que significa sabroso, delicioso, etc. El slogan elegido es “delicioso y saludable, protegiendo su economía” debido a que la idea del negocio es que sea un producto rico, pero a la vez saludable y económico.

Para el diseño del logotipo se seleccionaron los colores amarillos, rojo y marrón que son los colores que caracterizan el producto debido a los ingredientes con los que se elabora (queso, tomate, embutidos). Se muestra una forma redonda con una forma triangular que refleja la pizza en todo su tamaño y una sola porción ya que el cliente puede consumir una pizza completa o solo la porción que desee. En la forma de la pizza se refleja las formas del pepperoni, de los champiñones y del queso, elementos que componen este delicioso alimento.



Figura No 2: Logotipo de la Pizzería.

5.2.1.5 Empaque y etiquetado

El envase seleccionado para el producto es una caja de cartón, debido a que ésta es utilizada para diferentes tipos de alimentos perecibles de entrega inmediata en la mayoría de las cadenas de pizzerías y es el tipo de envase al que el cliente está acostumbrado y lo asocia a este tipo de comida. La caja será utilizada en el caso de que los clientes hagan un pedido para llevar o requieran

de servicio a domicilio. Este tipo de envase no mantiene ninguna interacción con el alimento y lo conserva aislado de posibles entes de contaminación externos.

Es importante resaltar que el costo por unidad de la caja es de un dólar, (Mercado libre Ecuador, 2018), la misma que se utilizará para la entrega contará con el logotipo de la empresa y las dimensiones serán las siguientes:

- a) 35 x 35 x 4.5 cm para la pizza mediana



Figura No 3: Envase y etiquetado del producto

En el caso del empaque, en caso de que el cliente realice el pedido a domicilio el repartidor utilizará un maletín impermeable para que el producto llegue a su destino con la misma calidad que la recibe el cliente que la consume en el local.

5.2.1.6 Soporte

Con el fin de dar soporte al producto la pizzería “Sumaq” abrirá una página web y una cuenta en Facebook donde además de dar promoción a sus diferentes productos y servicios, la empresa también atenderá quejas y reclamaciones de los clientes. Por otra parte, se contratará una línea telefónica para la recepción de pedidos a domicilio que también recibirá las diferentes inquietudes que puedan presentar los clientes.

5.2.2 Precio

El precio representa el valor de adquisición de un producto o servicio. También se puede definir como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio (Kotler & Armstrong, 2008).

5.2.2.1 Costo de Venta

Para establecer los costos de venta hay que tener en cuenta tanto los costos indirectos como los costos directos. Entre los costos indirectos hay que tener en cuenta la renta del local, los salarios de los trabajadores, los servicios básicos (agua, electricidad y teléfono) y el servicio de internet para proveer a los clientes de wifi en el local, también se deben tener en cuenta los costos de materiales de limpieza. Mientras en los costos directos se consideran los costos de la materia prima.

Para detallar los costos se hace necesario establecer una posible demanda para un mes y en función de esta demanda se detallan los costos en la tabla 3 lo cual servirá de base para calcular el costo de venta y establecer el precio. Para detallar los costos se hace necesario establecer una posible demanda para un mes y en función de esta demanda se detallan los costos en la tabla 3 lo cual servirá de base para calcular el costo de venta y establecer el precio.

Para la determinación de la demanda se utilizaron los datos obtenidos de la competencia acerca de las ventas correspondientes a las tres pizzerías más importantes de la ciudad: Gourmet, Mónaco y el Chacarrero. Los datos obtenidos aproximados fueron 50, 40 y 30 pizzas diarias respectivamente, resultando en un promedio de 50 pizzas mensuales, sin embargo, por ser un negocio nuevo se toma para el cálculo un valor de 32 las cuales representan el 80% de las unidades promedio de la competencia y teniendo en cuenta que la pizzería trabajará todos los días de la semana excepto los lunes resulta un total de 26 días al mes para obtener una demanda mensual de 832 pizzas.

Tabla No 8: Costo de venta de la pizza

DETALLE	MONTO
Materiales directos utilizados	1.823,77
Mano de obra directa	497,23
Costos indirectos de manufactura	1.083,15
Costos totales	3.404,15
Unidades vendidas	832,00
Costo unitario	4,09

Adaptado de: Mercado Libre Ecuador, 2018

El cálculo que se muestra en la tabla se realiza para las pizzas medianas para la cual se estiman los costos de los materiales directos, mano de obra directa y costos directos de manufactura, los cuales se obtuvieron de la página de mercado libre Ecuador. Como resultado se obtiene que el costo de venta unitario es \$4,09; teniendo en cuenta que los clientes están dispuestos a pagar entre \$8 y \$10 por una pizza mediana y estableciendo un margen de contribución, pero con un precio más bajo a la competencia se decide establecer el precio de \$8.50 para una pizza mediana.

5.2.2.2 Estrategia de Precios

La estrategia de precios que se empleará en “Sumaq” será una estrategia de fijación de precios basada en el buen valor que según (Kotler & Armstrong, 2016) establece brindar un buen servicio y un producto de calidad a un precio razonable, mas bajo que el precio de la competencia. Al ofrecer una pizza que se pueda personalizar y que a la vez sea sabrosa y saludable.

5.2.2.3 Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada a utilizar va a ser la estrategia de precio con base en la penetración en el mercado la cual consiste en fijar precios bajos por un período de tiempo determinado para ganar mercado Se utilizará esta estrategia ya que se prevé que la demanda del producto sea alta y el mercado de alimentos es un

mercado en el cual existe gran cantidad de competidores y el establecimiento de precios bajos le proporcionará a “Sumaq” una ventaja competitiva sobre el resto de los restaurantes de la ciudad. Por ello se decide establecer un precio más bajo que el definido anteriormente durante la primera semana de apertura del local, el precio temporal definido es de \$7.50 por pizza, a partir de la segunda semana de funcionamiento el precio será de \$8.50.

5.2.2.4 Estrategia de Ajuste

Para la estrategia de ajuste se seleccionaron dos estrategias: la estrategia de precio psicológico o basado en fracciones es decir se ajustarán los precios con decimales de 99 centavos, y la estrategia de precio promocional en la que se tendrá en cuenta el establecimiento un día de la semana la promoción de: 2 x 1 en las pizzas, y otro día la promoción de: por la compra de dos pizzas recibe una cola familiar gratis.

5.2.3 Plaza

La plaza es el elemento de la mezcla de mercadotecnia que se refiere al estudio de los canales y de la distribución física de los productos o servicios hasta que sean entregados al consumidor final. (Kotler & Armstrong, 2016)

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

Como estrategia de distribución para la propuesta de negocio se ha seleccionado una estrategia de distribución exclusiva ya que se establecerá un único punto de venta en un primer momento, aunque en un futuro pueda ser posible que se abran otros locales. Esta estrategia es una buena herramienta para diferenciar el producto en el mercado y darle un posicionamiento de lujo y prestigio a la marca. Con esta estrategia se minimizan los costos de distribución al existir un solo local que será en el que se elabore el producto y además se comercialice. (Kotler & Armstrong, 2016)

5.2.3.2 Canal de Distribución

El canal de distribución seleccionado para lograr que la pizza “Sumaq” llegue a los consumidores es un canal de distribución directo ya que en este tipo de canal como su nombre lo indica, los fabricantes del producto lo venden directamente a los clientes o consumidores, o lo que es lo mismo el producto o servicio va desde el productor hasta el consumidor de manera directa sin intermediarios (Martínez, 2012), y la pizza “Sumaq”, como bien se ha venido mencionando anteriormente, se elaborará y comercializará en el local en el que se va a establecer la pizzería. Este canal de distribución que se utilizará se muestra en la figura 4.



Figura No 4: Canal de Distribución

5.2.3.3 Puntos de Venta

La pizzería “Sumaq” tendrá un único punto de venta que se encontrará ubicado en las calles Juan Veloz y Juan Montalvo. Se selecciona esta ubicación debido a que es un lugar de gran afluencia de público y además se encuentra cerca del registro civil, del consejo provincial, de instituciones educativas y de otros puntos estratégicos de la ciudad que generan clientela en horarios alimenticios.

5.2.3.4 Estructura del Canal de Distribución

El canal de distribución inicia con la compra de los insumos a los proveedores que abastecerán al negocio de las materias primas necesarias para la elaboración del producto. Continúa con la producción en el local de las pizzas y culmina con la entrega del producto al consumidor, ya bien sea por pedido a domicilio, por pedido para llevar o por pedido para consumir en el local.

5.2.4 Promoción

La promoción es "la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren" (Kotler & Armstrong, 2008).

5.2.4.1 Estrategia de Promoción

La estrategia que se ha considerado para realizar la promoción de "Sumaq" es la estrategia PULL que consiste en orientar los esfuerzos de comunicación en el comprador final con la promoción y publicidad a través de los medios de comunicación masivos, para que el consumidor final exija los productos del fabricante; por ello la pizzería debe orientar sus esfuerzos en la comunicación al cliente de los valores del producto que se está promocionando y así lograr que se interese en el producto.

5.2.4.2 Publicidad del Producto

Para publicitar el producto se seguirán varias estrategias que permitan dar a conocer al público objetivo el producto que se va a ofertar en el nuevo local en Riobamba. Las estrategias por implementar se describen a continuación:

Publicidad en las redes sociales

Esta será la principal herramienta de publicidad que se utilizará para promocionar la nueva pizzería de la ciudad de Riobamba ya que es una herramienta que brinda grandes beneficios a costos relativamente bajos y se encuentra disponible para todo tipo de público. Mediante esta forma de publicidad el producto podrá encontrarse en diferentes redes sociales como Facebook, Twitter, Canal de YouTube y Google. En estas redes se dará a conocer las diferentes ofertas del producto, las características del servicio, las promociones disponibles en cada día de la semana, los horarios y ubicación del local y los teléfonos mediante los cuales se podrán realizar los pedidos a domicilio.

En el caso específico de la red social Facebook se utilizará la plataforma Facebook Ads que permite realizar todo tipo de campañas publicitarias y provee a las empresas de una serie de herramientas que le facilitan realizar publicidad online. El primer paso para empezar la campaña es establecer el objetivo que será un objetivo de conversión dedicado a atraer clientes al local.

Se utilizarán las herramientas de la plataforma que permiten segmentar el mercado para limitar los anuncios a todas las personas en la ciudad de Riobamba entre 19 y 35 años de ambos sexos y que hablen cualquier idioma.

También se creará una página web en la cual también se podrán encontrar datos de interés de la pizzería como menú, ubicación geográfica, teléfonos, horarios, promociones y otros datos que le faciliten al cliente consumir el producto que se ofertará en “Sumaq”. En el diseño de la página web se colocarán botones de acceso rápidos a las páginas del negocio en las diferentes redes sociales, buscando de esta manera generar un mayor número de seguidores y, por tanto, mayor publicidad.

Para el concepto de publicidad en las redes sociales se necesitará un monto de dinero de \$250 por concepto de elaboración de la página web y \$100 cada año por compra y mantenimiento del dominio. Las cuentas en las diferentes redes sociales serán creadas y administradas por el administrador/a del local.

- **Degustación del producto en el punto de venta:**

Esta estrategia se decide debido a la sugerencia de uno de los expertos entrevistados. Se decide que en el horario de la mañana durante los tres días previos a la apertura del local se van a situar los trabajadores del local en sus inmediaciones para dar a probar el producto a los diferentes clientes potenciales e incitarlos a que acudan a la inauguración de la pizzería. En este concepto el monto necesario será de 5 pizzas medianas cada día que para los tres días serán 15 y teniendo en cuenta que el costo para esta pizza es de \$4.10 entonces será un total de \$61.50.

- **Material promocional:**

Se utilizarán gigantografías y volantes y se destinará para ello un valor de \$55 para la gigantografía a colocar en el local previo a su apertura ya que la gigantografía tendrá una dimensión de 5 m² y el metro cuadrado se encuentra a un precio de \$12; y \$100 para la impresión de volantes que contengan el logotipo de la pizzería y datos como la dirección del local, el teléfono, el horario y la fecha de apertura, así como también los diferentes precios que se brindarán el día de la inauguración. La gigantografía se hará una sola vez mientras que los volantes se repartirán una vez cada dos meses.

5.2.4.3 Promoción de Ventas

La promoción de ventas se asocia generalmente con resultados de venta a corto plazo y para la propuesta de negocio que se plantea se decide implementar un grupo de estrategias que cumplan con este objetivo y se describen a continuación:

- **Promoción 2 x 1 todos los miércoles:**

Esta promoción se aplicará todos los miércoles durante un año a partir de la inauguración del local en la ciudad de Riobamba y será aplicable a las pizzas medianas durante todo el día. Esta promoción tiene un costo variable ya que dependerá directamente de las ventas del local cada miércoles.

- **Promoción de viernes: por la compra de 2 medianas obtiene una cola familiar gratis:**

Esta promoción aplicará un viernes cada 15 días durante un año después de la inauguración y como bien lo indica su nombre el cliente al comprar dos pizzas medianas recibe una botella de cola familiar gratis. Al igual que la promoción anterior su costo dependerá del nivel de ventas.

- **Sorteo de una pizza mediana más cola:**

En esta estrategia de promoción de ventas se sorteará una vez al mes una pizza mediana más una botella de cola y en el sorteo participarán todos aquellos clientes del mes cuyo consumo sea igual o superior a \$15. El costo de esta promoción es de \$6.85.

5.2.4.4 Marketing directo mediante volantes

Esta forma de promoción se ejecutará entregando volantes directamente a los peatones en zonas aledañas a la pizzería, se entregarán 600 volantes cada dos meses y tiene un costo de \$100 por cada vez que se realice la promoción.

5.2.4.5 Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas de la pizzería “Sumaq” radica en la cajera, en los camareros y en el repartidor que son los que le dan la cara al cliente, representan a la pizzería, asesoran a los clientes en cualquier cuestión que necesiten y se encargan de las decisiones de venta en las negociaciones con los consumidores. A continuación, se detalla el presupuesto de marketing anual.

Tabla No 9: Proyección de costos de marketing.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Página Web	\$ 250	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Dominio web	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Redes Sociales	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Degustación	61,5	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gigantografía	\$ 60	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Volantes	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Sorteo	82,2	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total	\$ 1.253,70	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800

Adaptado de: Mercado libre Ecuador, 2018

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

En el presente capítulo se detalla la filosofía empresarial de Sumaq Pizzería, se compone por la misión, visión, objetivos, de igual manera se incluyen el plan de operaciones y la estructura organizacional.

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Somos una pizzería enfocada a satisfacer las necesidades alimenticias de los clientes, ofreciendo una extensa variedad de ingredientes que permita personalizar la pizza acorde a los gustos de cada consumidor, elaborados con productos de calidad, mano de obra capacitada y procesos de salubridad confiables, en un ambiente cómodo y alegre.

Visión:

Dentro de 5 años ser reconocidos como un restaurante líder en Ecuador, mediante una organización y planificación adecuada que responda a los retos de la competencia y consumidores, basada en la innovación gastronómica, que compita con calidad y precios justos en el mercado.

Objetivos de la organización

Tabla No 10: Objetivos a corto y mediano plazo.

Objetivos a mediano plazo	Objetivos a largo plazo
Captar un 30% del mercado objetivo durante los primeros 12 meses de funcionamiento.	Ser portadores de una marca de pizzería reconocida e influyente en la ciudad de Riobamba para el segundo año de funcionamiento.

Incrementar los días de crédito con los proveedores.	Ampliar la maquinaria de producción instalada en el cuarto año de funcionamiento.
Destinar el 1.5% del ingreso por ventas mensuales a publicidad en medios de comunicación y redes sociales, durante los 5 primeros años de funcionamiento.	Llegar al crecimiento total del 11.79% de la industria para el quinto año de funcionamiento.

6.2 Plan de operaciones

El plan de operaciones está compuesto por el detalle de los procesos claves de atención al cliente, proceso de adquisición de materia prima y requerimiento de equipos para la operación de la pizzería.

6.2.1 Mapa de Procesos

El mapa de procesos se lleva a cabo en Sumaq con el fin que la empresa tenga un funcionamiento eficiente, orientando a los empleados sobre el proceso de funcionamiento y las actividades tanto estratégicas como de apoyo que se tendrán en la pizzería para satisfacer las necesidades alimenticias de los clientes.

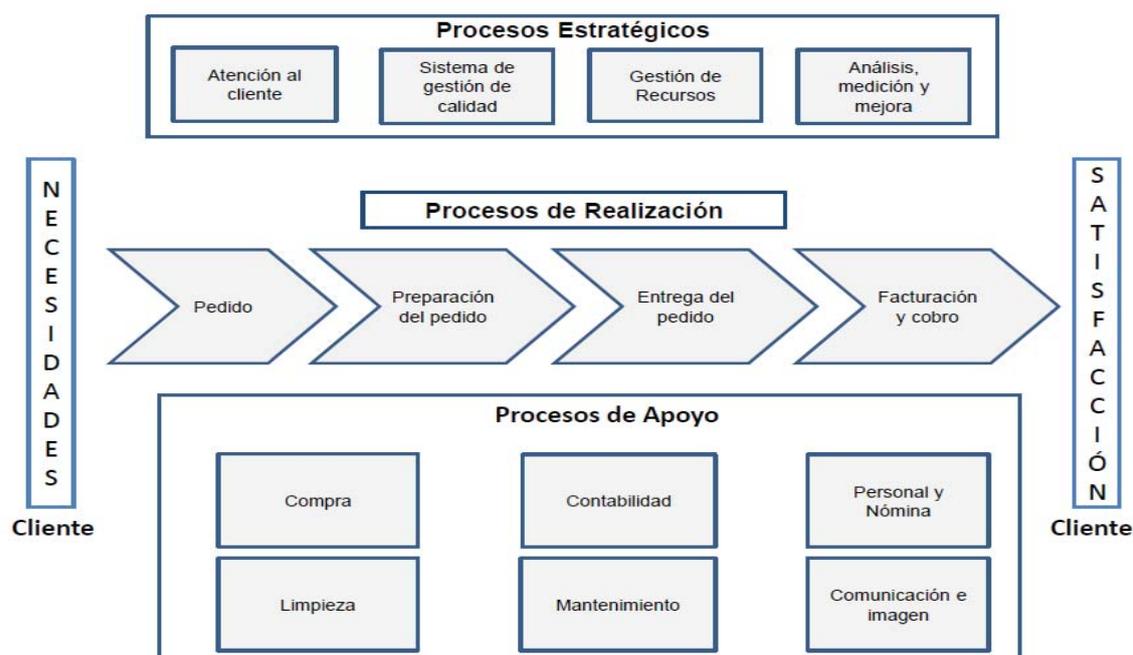


Figura No 5: Mapa de procesos

6.2.2 Descripción de procesos

6.2.2.1 Proceso de producción y venta

Para el proceso de venta se necesita un total de cuatro empleados: mesero, cocinero, supervisor de cocina y cajero. Por otro lado, el tiempo que tomará el elaborar una pizza es de 25 minutos aproximadamente, el tiempo de producción es menor al de la competencia debido a que para optimizar el proceso se tienen las masas pre-cocidas, las cuales requieren un tiempo de cocción menor a las masas preparadas al instante. La siguiente figura muestra el flujo grama del proceso de venta de la pizzería Sumaq:

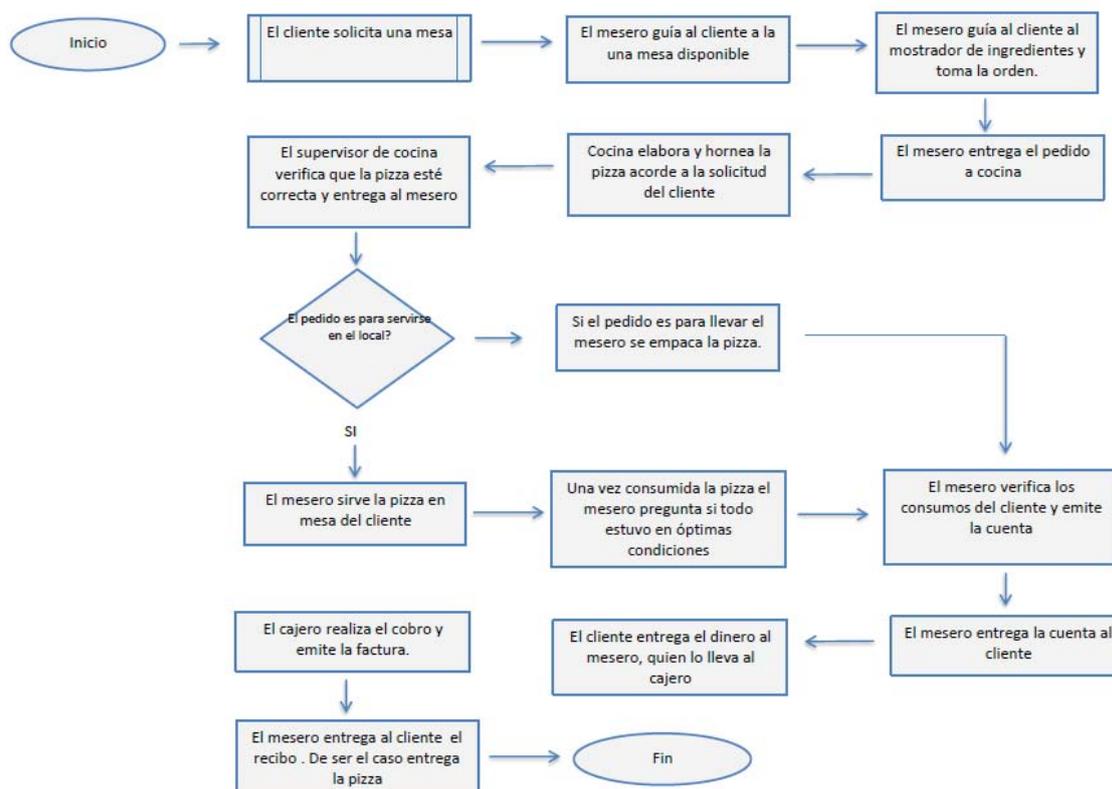


Figura No 6: Proceso de venta

6.2.2.2 Proceso de servicio

En el proceso de servicio se necesita un total de dos empleados en los que se encuentran el mesero y administrador. Por otro lado, el tiempo aproximado que tomará el proceso será de 10 minutos, posterior a ello el administrador deberá analizar las respuestas de los clientes para implementar estrategias de mejora. La siguiente figura muestra el flujo grama del proceso de servicio de la pizzería Sumaq:

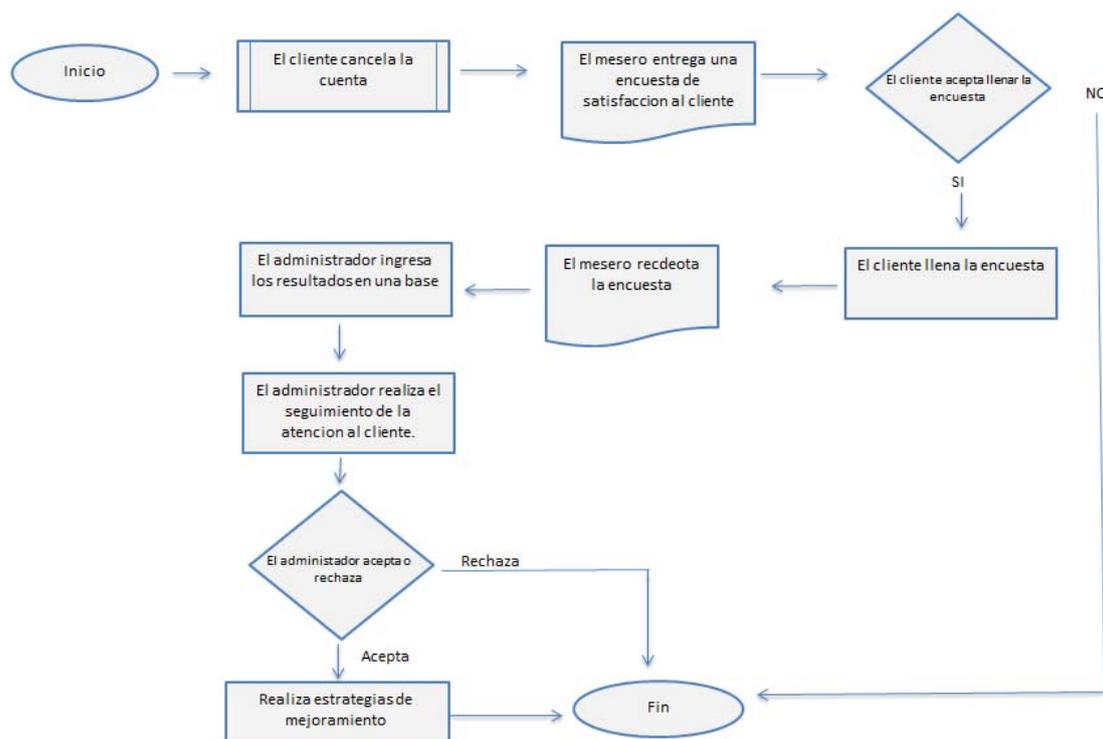


Figura No 7: Proceso de servicio

6.2.2.3 Equipos y herramientas:

La maquinaria y enseres necesarios para la elaboración del producto son los siguientes:

Tabla No 11: Maquinaria y equipos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cocina Industrial	1	\$ 990,00	\$ 990,00
Extractor de olores	1	\$ 480,00	\$ 480,00
Refrigeradora	1	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
Horno industrial	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Total			\$ 4.770,00

Adaptado de: Mercado libre Ecuador, 2018

6.3 Estructura Organizacional.

6.3.1 Organigrama.

El organigrama de Sumaq es simple ya que posee pocos niveles jerárquicos en la organización y el poder recae sobre el administrador de la pizzería es decir la toma de decisiones es centralizada. La siguiente figura representa la estructura organizacional de Sumaq y su división de trabajo:

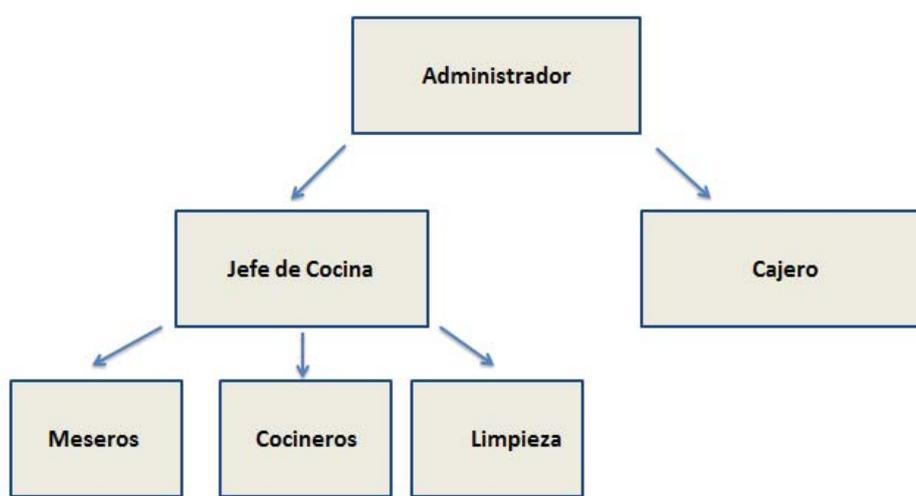


Figura No 8: Organigrama estructural

6.3.2 Descripción de las funciones y los puestos de trabajo.

Tabla No 12: Funciones y puestos de trabajo.

CARGO	FUNCIONES
Administrador	Encargado de la toma de decisiones de la pizzería, se encarga de marketing, contable, compras, negociación con los proveedores y recursos humanos. Realiza también la planificación estratégica
Cajero	Es quien se encarga de verificar y valorar la cuenta a pagar de los clientes, emite los documentos de facturación y realiza los cobros respectivos.

Jefe de Cocina	Se encarga de la producción, supervisa a su vez a sus ayudantes de cocina y dirige y ayuda a la creación de las pizzas garantizando su sabor.
Cocineros	Bajo la supervisión y ayuda del jefe de cocina elaboran las pizzas en base a los ingredientes solicitados por el cliente. Además entregan los platos al mesero.
Meseros	Encargado de la limpieza y servicio en la mesa, atención al cliente. Es quien toma la orden al cliente y la envía a cocina para su preparación y posteriormente sirve la orden en la mesa al cliente.
Limpieza	Se encarga del lavado de platos, y cuidado de la limpieza tanto de la cocina como local y baños sociales, en horarios establecidos para cada actividad.

6.3.3 Talento Humano

La necesidad del personal de la pizzería y el salario para cada uno es la siguiente:

Tabla No 13: Disponibilidad de talento humano

CARGO OCUPACIONAL	NÚMERO DE PERSONAS	SALARIO MENSUAL
Administrador	(1)	\$ 450,00
Cajero	(1)	\$ 386,00
Jefe de la cocina	(1)	\$ 420,00
Cocinero	(1)	\$ 386,00
Mesero	(1)	\$ 386,00
Encargado de limpieza	(1)	\$ 386,00
Total Talento Humano:	(6)	2.414,00

6.3.4 Cadena de valor.

La cadena de valor es una herramienta de gestión que ayuda a analizar internamente una empresa mediante la desagregación de las principales actividades que generan valor, esta herramienta fue creada por Michael Porter. (Revista Global Negocios , 2016)

ACTIVIDADES DE SOPORTE	Infraestructura de la empresa: Administrador, jefe de cocina, meseros, cocineros, cajero, encargado de limpieza.				
	Gestión de Recursos Humanos: Selección, capacitación de las personas, evaluación de desempeño del capital humano. Responsable: Administrador.				
	Desarrollo de tecnología: Tecnologías para conservación de alimentos, preparación de alimentos y optimización de procesos de la empresa. Responsable: Administrador				
	Compras: Elegir los mejores productos para la elaboración de las pizzas y garantizar la calidad de los mismos. Responsable: Jefe de cocina y administrador.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística Interna: Recepción y almacenamiento de la materia prima, control de inventario y devolución de malos estados. Responsable: Jefe de cocina y administrador.	Operaciones: Elaboración del producto final, limpieza y control de calidad. Responsables: Jefe de cocina y cocinero.	Logística Externa: Recepción de pedidos, reservas, servicio al cliente, limpieza, mantenimiento. Responsables: Jefe de cocina, cocinero, mesero y encargado de limpieza.	Marketing y ventas: Publicaciones en redes sociales, promociones 2x1, promociones de viernes y sorteo mensual. Responsable Administrador	Servicio Post Venta: Seguimiento de satisfacción del cliente mediante encuestas y llamadas a los mismos. Responsable Administrador

Figura No 9: Cadena de valor

La actividad principal de generación de valor de la pizzería Sumaq se crea en la compra de los productos, coordinando la logística interna, operaciones y logística externa para que se realice la recepción y producción adecuada de la materia prima, cumpliendo los estándares de sanidad para garantizar la buena calidad del producto final, lo cual será medido por el servicio post venta mediante encuestas a los clientes y llamadas para calificar su experiencia con el producto

y servicio de la pizzería. El proceso de compra efectuado para el proyecto se lo puede visualizar a detalle en el anexo No 5.

6.3.5 Marco Legal.

Al analizar el factor legal hay que tener en cuenta todas las leyes y normativas implementadas a nivel nacional que regulan el funcionamiento de las empresas pertenecientes al sector alimenticio. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, tomando como base las regulaciones anteriormente mencionadas, ha decretado que para la implantación de una pizzería se debe contar con los siguientes documentos:

- Obtención del RUC emitido por el Servicio de Rentas Internas.
- Patente Municipal otorgada por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba.
- Certificado del curso “buenas prácticas de manipulación higiénica de alimentos”.
- Certificado Ambiental.
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Certificado de Registro del Ministerio de Turismo.
- Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud
- Licencia Única Anual de Funcionamiento.
- Permiso de uso de suelo.
- Contribución del uno por mil sobre el valor de los activos fijos anuales” (Gobierno autónomo descentralizado de Riobamba, 2015)

Sumaq será creada como una compañía limitada, los requisitos para esta constitución son los siguientes:

- Certificado de reserva de nombre inexistente en el mercado.

- Certificado de apertura de la cuenta. (Copia de cedula y papeleta de votación de cada uno de los socios, participación de cada socio junto con la carta personal, mínimo 400 dólares de capital social).
- Los documentos mencionados anteriormente deben ser llevados donde un notario para que se realice la escritura pública de la constitución.
- Otorgamiento por parte de la Superintendencia de compañías de la escritura pública para su aprobación.
- Publicación en un diario que circule a nivel nacional.
- Razón de marginación.
- Pago de la patente municipal y certificado de cumplimiento de obligaciones.
- Inscripción de la compañía en el Registro Mercantil del cantón al que corresponda.
- Nombramiento de la junta de accionistas.
- Solicitud de documentos de apertura de RUC en la Superintendencia de compañías.
- Apertura del RUC en el SRI.
- Traslado del RUC a la Superintendencia de Compañías para que el banco reciba una carta con el fin de empezar a recibir el dinero la esta cuenta. (Registro Mercantil, 2017).

Análisis de la competencia.

Dentro de la cultura organizacional de las empresas competentes de la ciudad de Riobamba se encuentra un organigrama similar a Sumaq, sin embargo en el proyecto actual se agrega un supervisor de cocina quien garantiza que en el área de cocina se realicen las pizzas cumpliendo los estándares de calidad y sanidad. Por otro lado el tiempo de preparación de las pizzas en los locales de la competencia es de 40 minutos mientras que en Sumaq se tiene un tiempo aproximado de 25 minutos, lo que da al negocio una ventaja en el tiempo de espera de clientes.

De igual manera es importante recalcar que a diferencia de la competencia la pizzería del proyecto se encuentra ubicada en una zona centro de la ciudad con facilidad de estacionamiento en los lugares aledaños y de fácil acceso lo cual es beneficioso para el negocio debido a que los clientes pueden ir al local con mayor facilidad que a la competencia. Las pizzerías de Riobamba al igual que Sumaq son Compañías limitadas contraídas entre miembros de familia, las mismas que realizan su actividad bajo una razón social o denominación objetiva.

7 EVALUCIÓN FINANCIERA

El capítulo presente tiene como objetivo evaluar los estados financieros con proyección a cinco años de la pizzería Sumaq, de igual manera se va a determinar la viabilidad financiera del plan de negocios del proyecto.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos:

7.1.1 Proyección de ingresos:

En de la proyección de ingresos se encuentran las unidades de venta y el precio. Para determinar la demanda se utilizaron los datos obtenidos de la competencia acerca de las ventas correspondientes a las tres pizzerías más importantes de la ciudad: Gourmet, Mónaco y el Chacarrero. Los datos aproximados obtenidos fueron 50, 40 y 30 pizzas diarias respectivamente, resultando en un promedio de 50 pizzas, por ser un negocio nuevo se toma para el cálculo un valor de 32 las cuales representan el 80% de las unidades promedio de la competencia y teniendo en cuenta que la pizzería trabajará todos los días de la semana excepto los lunes resulta un total de 26 días al mes para obtener una demanda mensual de 832 pizzas.

El incremento de unidades vendidas se basa en entrevistas realizadas a la competencia acerca del crecimiento que se tuvo durante la fase inicial del negocio. Las unidades de venta a durante del primer año crecerán en 2.36%, este valor se divide mensualmente, sin embargo a partir del segundo año las unidades vendidas aumentarán su crecimiento año a año en un 20% más comparadas al crecimiento del año anterior respectivamente hasta alcanzar el quinto año el crecimiento de la industria del 11,79% (SRI, 2017). El incremento de unidades vendidas se basa en entrevistas realizadas a la competencia acerca del crecimiento que se tuvo durante la fase inicial del negocio.

El precio para la pizza mediana será de 8,50 dólares americanos, para el cual se estableció un margen de ganancia en promedio del 63% durante los primeros 5 años y crecerá en base a la inflación proyectada en la proforma presupuestaria

del país que toma un valor de 1,38% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). Éste precio es basado en el precio que ofrece la competencia, por esta razón se establecen precios más bajos para ser competitivos y tener una entrada al mercado favorable.

Tabla No 14: Proyección de ingresos por ventas.

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Pizzas	85.986,00	90.326,54	96.762,36	106.706,47	120.327,61
Ingresos por Bebidas	8.719,20	8.985,60	9.518,40	10.346,40	11.535,60
Total de ingresos	94.705,20	99.312,14	106.280,76	117.052,87	131.863,21

7.1.2 Proyección de Costos.

Para los costos se toma en cuenta la materia prima, mano de obra directa, mano de obra indirecta, los costos indirectos para la creación de las pizzas y los costos de compra de las bebidas, para el primer año el costo promedio para la pizza mediana es de 4,09. Se debe destacar que para la variación de los costos se toma en cuenta la inflación proyectada del país de 1,38%, proyección realizada en la proforma presupuestaria presentada y aprobada por la Asamblea Nacional. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

Como políticas establecidas por la administración, no existen valores en cuentas por cobrar ya que todo es de contado, sin embargo las cuentas por pagar serán del 100% de las compras con un plazo de 30 días mediante la negociación con los proveedores.

Es importante mencionar que acorde a la producción estimada de las ventas se calculó un inventario total de materia prima de 60% mensual. Por otro lado a inicio del tercer año se hace una reinversión en un nuevo horno industrial más especializado para la producción de las pizzas. Los costos incurridos para la elaboración del producto son los siguientes:

Tabla No 15: Proyección de Costos de Bienes Vendidos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materiales directos usados	\$ 22.174,63	\$ 23.002,84	\$ 24.306,05	\$ 26.438,68	\$ 29.407,47
Mano de obra directa	\$ 5.966,79	\$ 6.531,79	\$ 5.966,79	\$ 6.531,79	\$ 6.716,17
Costos indirectos de manufactura	\$ 13.663,26	\$ 14.612,55	\$ 14.355,60	\$ 15.294,82	\$ 15.878,29
Costo de compra de Bebidas	\$ 8.734,80	\$ 9.788,40	\$ 9.577,20	\$ 10.430,40	\$ 11.640,00
Total Costo de bienes vendidos	\$ 50.539,47	\$ 53.935,57	\$ 54.205,64	\$ 58.695,69	\$ 63.641,92

7.1.3 Proyección de Gastos.

Para los gastos se incluye el gasto en suministros necesarios para el funcionamiento, los servicios básicos en los que se encuentran luz, agua, teléfono e internet, el arriendo del local. De igual manera se agregan los gastos generales publicidad, gastos de marketing y valores de constitución de la empresa que se realizan únicamente en el primer año.

A continuación se observa la tabla de gastos para los 5 primeros años de operación:

Tabla No 16: Proyección de gastos.

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos suministros	\$ 144,00	\$ 145,99	\$ 148,00	\$ 150,04	\$ 152,11
Servicios básicos	\$ 1.320,00	\$ 1.338,22	\$ 1.356,68	\$ 1.375,41	\$ 1.394,39
Arriendo	\$ 4.800,00	\$ 4.866,24	\$ 4.933,39	\$ 5.001,47	\$ 5.070,50
Publicidad	\$ 1.420,58	\$ 1.489,68	\$ 1.594,21	\$ 1.755,79	\$ 1.977,95
Gastos de marketing	\$ 1.253,70	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Gastos de constitución	\$ 1.500,00				
Total de gastos	\$ 10.438,28	\$ 8.640,13	\$ 8.832,29	\$ 9.082,72	\$ 9.394,94

7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$18.510,00. Dicha inversión se encuentra dividida de la siguiente manera:

Tabla No 17: Estructura de la inversión.

DETALLE	VALOR
Propiedad, planta y equipo	\$ 16.020,00
Inversiones Intangibles	\$ 890,00
Capital de Trabajo	\$ 1.600,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 18.510,00

Es importante destacar que la cantidad de \$7.404,00 la cual representa el 40% de la inversión, será financiado mediante un crédito al Banco del Pichincha, calculado a una tasa anual del 11,23% con un plazo de 60 meses (5 años). En cuanto al 60% restante se refiere a un aporte de capital propio por \$11.106,00, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 18: Estructura de la inversión inicial.

	PORCENTAJE	VALOR
Propio	60,00%	11.106,00
Deuda L/P	40,00%	7.404,00
Total Inversión	100,00%	18.510,00

El capital de trabajo se calculó en base a los valores necesarios para empezar las operaciones y soportar las pérdidas que se puedan tener, el capital de trabajo del proyecto tiene un valor de \$1.600,00

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

7.3.1 Proyección del Estado de Resultados.

El estado de resultados se encuentra proyectado a 60 meses (5 años), el cual contempla ventas anuales que van desde \$94.705,20 en el primer año, y \$131.863,21 en el quinto año. Estas cifras se obtuvieron de la multiplicación de las unidades de venta por el precio de venta al público, los costos y gastos son restados a los ingresos para obtener la utilidad neta que en el caso del proyecto

toma unos valores de \$8.816,54 durante el primer año y \$23.481,27 en el quinto año. Estos valores están detallados en el anexo No 6.

7.3.2 Proyección del Estado de Situación Financiera.

Dentro del Estado de situación Financiera del proyecto, los activos corrientes del proyecto son calculados mediante los valores del efectivo, y el inventario para cada año, en el caso de los activos no corrientes se toman en cuenta los valores de la maquinaria, muebles y enseres, equipos de cómputo y la depreciación acumulada para los activos mencionados.

Por otro lado en los pasivos corrientes se toman los valores de las cuentas por pagar las cuales mediante una negociación de crédito con los proveedores para cancelar las facturas en su totalidad en un plazo de 30 días, de igual manera se toman los valores de los impuestos y sueldos de los trabajadores, para los pasivos no corrientes se encuentra principalmente la deuda a largo plazo del proyecto. Todos los valores mencionados se encuentran detallados por años en el anexo N° 7.

7.3.3 Flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo se compone por las entradas y salidas de efectivo que se han originado por actividades de inversión, operación y financiamiento, es decir muestra el efectivo circulante de la empresa para un periodo determinado.

El flujo de efectivo del proyecto es positivo para todos los años, lo cual quiere decir que la pizzería va a tener liquidez para enfrentar las necesidades de los pasivos de corto y largo plazo. Los valores se detallan en el anexo N° 8.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto.

El flujo de caja del proyecto indica los ingresos y egresos de la organización en un tiempo determinado. Los flujos de caja del proyecto anualizados se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla No 19: Flujo de caja del proyecto.

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-\$ 16.932,22	\$ 1.373,85	\$ 5.828,73	\$ 6.475,64	\$ 8.282,66	\$ 67.677,69

Sumaq Pizzería tiene valores positivos para todos los años ya que en todos se tiene una rentabilidad. Para el cálculo del flujo de caja del proyecto es necesario utilizar el flujo de caja operativo (FEO), seguido de la variación del: capital neto de trabajo y del CAPEX, es decir los gastos de capital. En el Anexo No 9 se mira a detalle cada rubro.

7.4 Proyección del flujo de caja de inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterio de valoración.

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.

El cálculo del flujo de caja del inversionista se realiza con el valor del préstamo, amortización, gastos de interés y escudo fiscal. Los valores obtenidos se muestran la siguiente tabla:

Tabla No 20: Flujo de caja del inversionista.

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-\$9.528,22	-\$307,80	\$4.100,47	\$4.695,26	\$6.444,00	\$65.773,84

El flujo de caja del inversionista del proyecto demuestra que la inversión se recuperara a partir del tercer año de operación de la pizzería debido al incremento de las ventas y utilidad, los cálculos detallados se observan en el anexo No 10.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.

Para el cálculo de la tasa de descuento se toman los valores siguientes: rendimiento del mercado de 11,50% obtenido del índice S&P 500 (Yahoo Finance, 2018), la tasa libre de riesgo con un valor de 2,78 (Investing, 2018). La beta apalancada de la industria de 0,85 (Damodaran, 2018), la misma que fue desapalancada y se obtuvo un valor de 0,67, de igual manera se utiliza el valor del riesgo país que para el 06 de junio del 2018 tuvo un valor de 6,50%, obteniendo un resultado en el CAPM de 17,67%.

De otra manera el WACC fue calculado mediante la razón de la deuda y capital del proyecto el cual es equivalente a 1, la tasa de impuestos de 33,70%, el costo de la deuda del proyecto que tiene un valor de 16,08% el cual se obtiene tomando la tasa de interés del crédito que será solicitado al Banco Pichincha, finalmente se obtiene un resultado total del WACC del 13,58%.

7.4.3 Criterios de valoración.

En el anexo No 11 se muestran los valores obtenidos para los criterios de valoración del proyecto y del inversionista.

Valor Actual Neto (VAN): Para el cálculo del VAN se usa el WACC de 13,58% como tasa de descuento, adicionalmente se toman los flujos del proyecto y la inversión inicial. El valor actual del proyecto es de \$33.994,67; lo que explica que el proyecto es viable y el valor representa la ganancia tras efectuar las operaciones mencionada anteriormente.

Para el VAN del inversionista se utiliza como tasa de descuento el CAPM, el cual tuvo un valor de 17,67%, de igual manera los flujos del inversionista son traídos al presente, y la inversión inicial, se obtuvo el resultado de \$28.568,58 lo que muestra que para el inversionista el proyecto también es rentable.

Índice de Rentabilidad (IR): Para el proyecto el IR es de \$3,01 el cual muestra que por cada dólar invertido se tiene un retorno de \$2,01. Para el flujo del

inversionista da como resultado un IR de 4,00 es decir que por cada dólar invertido se tiene un retorno de \$3,00.

Tasa interna de retorno (TIR): este rubro representa la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión, en otras palabras, ayuda a saber si el proyecto es rentable o no. La TIR del proyecto es 47,81% y para el inversionista resulta un valor de 61,11%. Al comparar la tasa interna del retorno de inversionista con el CAPM, se observa que es mayor es decir que el proyecto es viable.

7.5 Índices financieros.

Los resultados de los índices financieros del proyecto se muestran en el anexo No 12.

7.5.1 Razones de Liquidez.

Dentro de las razones de liquidez se tiene a la razón circulante la misma que para el primer año tiene un valor de \$3,47 para cubrir cada dólar de la deuda corriente, sin embargo para el quinto año toma un valor de \$18,26 un valor alto comparado al de la industria de 4,50 lo cual nos explica que la empresa tiene mayor liquidez para enfrentar a cada dólar de deuda en el corto plazo.

La prueba ácida es un indicador mas riguroso debido a que mide la capacidad de cancelar las obligaciones corrientes que tenga la empresa, sin vender el inventario que se tiene. Sumaq tiene valores de 3,05 y 18,18 en el primero y ultimo año respectivamente.

7.5.2 Razones de rentabilidad.

El margen de utilidad para todos los años es positivo ya que se genera utilidad desde el primer año de funcionamiento, toma un valor de 9.1% en el primer año y 17.8% en el último año. Es importante destacar que para los dos primeros años de operación es menor al de la industria debido a que es un negocio nuevo, sin

embargo a partir del tercer año el margen de utilidad toma valores mayores a la industria.

En lo que respecta a la rentabilidad del activo (ROA), se obtienen valores de 23.0% en el primer año es decir que por cada dólar invertido en activos la empresa tiene una ganancia de 0,23 centavos, este valor aumenta cada año hasta llegar a una rentabilidad de 0,35 centavos por dólar invertido en activos en el quinto año. En la rentabilidad del patrimonio (ROE), la empresa por cada dólar de patrimonio genera una utilidad promedio de 37 centavos.

Por otro lado se pueden observar valores en la Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) es mayor a comparación de la industria y al ROA, es decir la financiación del activo mediante la deuda ha posibilitado el crecimiento del negocio y de la rentabilidad financiera.

Acorde al análisis financiero realizado se puede observar que la mayoría de los índices son mayores a los de la industria, es decir la empresa va a tener un buen posicionamiento comparado con la competencia. De igual manera al analizar el valor presente de la empresa y su tasa de rentabilidad se determina la viabilidad del proyecto y se aconseja ponerlo en marcha.

8. CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo al análisis de entornos realizado es importante mencionar el apoyo existente para proyectos de emprendimiento, al otorgar créditos a sectores productivos con tasas más bajas del mercado y extendiendo períodos de gracia, con esto es posible incrementar la productividad e inversión en el país, por otro lado conforme al Banco Central del Ecuador el consumo en el país ha incrementado en los últimos meses y se prevé que esta tendencia continúe positiva gracias a la recuperación económica, éstos aspectos se deben tener en cuenta para desarrollar las estrategias de marketing que atraerán gran afluencia de clientes no solo limitándonos al consumo nacional sino también al consumo de clientes extranjeros debido a la gran presencia de los mismos en la ciudad de Riobamba.

El análisis de la industria de restaurantes y servicios determina una amenaza basada en la alta competencia y en la facilidad de entrada de nuevos competidores al mercado. Sin embargo, una ventaja es el poder de negociación de los proveedores debido a la gran cantidad existente en el mercado y la facilidad de obtención de insumos y materia prima necesarios para la elaboración del producto a ofertar.

La investigación de clientes mediante encuestas, grupos focales y entrevistas a expertos revela que existe un alto consumo del producto en la ciudad de Riobamba, y existe una oportunidad al ofrecer ingredientes personalizados lo cual representa un factor innovador del proyecto.

Las estrategias de marketing enfocadas en promociones y en el marketing directo con el consumidor fomentará el consumo del producto a través de la captación de clientes por medios tradicionales tratando de posicionar la marca en la mente y lo fundamental que el cliente regrese.

Mantener una relación precio-calidad es la estrategia dentro del proyecto debido a que en la ciudad de Riobamba la demanda tiene una fuerte sensibilidad al

precio sin embargo la exigencia en calidad obliga al ofertante a realizar fuertes lazos de negociación con proveedores, de esta manera se garantiza un estándar de precio-calidad en todo momento.

En cuanto a la estructura organizacional se refiere se ha desarrollado un esquema fundamentado en la optimización de tiempo y procesos, reduciendo el tiempo de producción del producto suprimiendo la elaboración de masas y utilizando masas pre-cocidas de esta manera los tiempos de cocción y la preparación resultan más rápidos y eficientes disminuyendo la espera para clientes como un valor agregado.

Negociar es una forma de progresar, una relación directa con proveedores permitirá obtener planes de crédito directo con plazos de hasta 30 días, lo que resulta beneficioso para el proyecto debido a que se mantiene una liquidez para afrontar sus obligaciones de pago a corto plazo.

El proyecto presentado es viable ya que tiene un valor actual neto (VAN) del inversionista de \$24.782,62, y la tasa interna de retorno (TIR) tiene un valor de 45.17%, dichos indicadores positivos de evaluación sugieren la implementación del negocio propuesto en la ciudad de Riobamba.

Referencias

- Banco Centra del Ecuador. (17 de 08 de 2017). *Previsiones Macroeconómicas 2017-2021*. Recuperado el 07 de 12 de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroecon%C3%B3micas-del-pa%C3%ADs>
- Banco Central del Ecuador . (31 de Diciembre de 2017). *Riesgo País*. Recuperado el Enero de 2018, de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Club Visita Ecuador. (2017). *Bares y Restaurantes en Riobamba*. Obtenido de Visita Ecuador: <https://www.visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=512&idClasificacion=2&idServicio=30&informacion=3&idClasificacion=2>
- Consortio Ecuatoriano de Responsabilidad Social Empresarial. (29 de Noviembre de 2018). *Consortio Ecuatoriano de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el Marzo de 2018, de <http://www.redceres.com/biblioteca>
- Corporación Financiera Nacional. (20 de 09 de 2017). Recuperado el 09 de 12 de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-cfn-dispone-de-usd-700-millones-para-creditos>
- Damodaran. (05 de 01 de 2018). *Damodaran*. Recuperado el 01 de 06 de 2018, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html
- Del Pozo, V. (2015). *Empresas y la tecnología de información y conocimiento, caso ecuador*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/empresa-tecnologia.html>
- Ecuador en Cifras. (2016). *Población por grupo de edad según provincia, población y parroquia*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>
- Falconi. (17 de enero de 2017). Ecuador 2017: ¿economía en caída? págs. <https://www.eluniverso.com/opinion/2017/01/17/nota/6001579/ecuador-2017-economia-caida>
- GAD MUNICIPAL. (2017). *Código Urbano del cantòn Riobamba*. Riobamba.
- GAD MUNICIPAL. (2017). *Ordenanza 013 del 2017*. Riobamba.

- Gobierno autonomo descentralizado de Riobamba. (2015). *Guia de tramites*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.gadmriobamba.gob.ec/index.php/alcaldia/descargas/formularios>
- Gobierno Autónomo Municipal de Riobamba. (2014). *Cifras Turísticas*. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de <http://www.gadmriobamba.gob.ec/index.php/alcaldia/direcciones/informacion/132-direccion-de-turismo>
- GRANOTEC. (23 de Junio de 2017). *GRANOTEC*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <http://www.granotec.com/ecuador/new/20170623135839/>
- INEC. (02 de 2018). *Índices de precios del consumidor*. Recuperado el 01 de 06 de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Febrero-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_febrero2018.pdf
- INEC. (20 de Marzo de 2016). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Recuperado el Abril de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2014/150317.TICs.pdf
- INEC. (2016). *¿Qué es eso de la buena nutrición?* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista_postdata_n2_inec.pdf
- INEC. (2016). *principales resultados: encuesta nacional de ingresos y gastos (ENIGHUR) 2011 - 2012*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (2017). *Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf
- INEN. (18 de Enero de 2017). *La tendencia de alimentación sana impone retos y genera negocios*. Recuperado el Abril de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- INIAP. (14 de Junio de 2017). *INIAP*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=articl

e&id=634:iniap-impulsa-el-desarrollo-agricola-de-chimborazo&catid=97&Itemid=208#

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (22 de abril de 2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *www.ecuadorencifras.gob.ec*: http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es

Investing. (01 de 06 de 2018). *Investing.com*. Recuperado el 01 de 06 de 2018, de <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>

Kotler & Armstrong. (Septiembre de 2016). *Estrategia de fijación de Precios*. Recuperado el Junio de 2018, de <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/201/Estrategiasdefijacindeprecios.pdf>

Kotler, P. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education.

Kotler. (2007). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.

MAGAP. (Junio de 2016). *Catálogo de Mercados Mayoristas de Acopio*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2017, de http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/zonificaciones/catalogos_mercados/mercado_riobamba.pdf

Márquez. (Junio de 2016). El Chimborazo registra 16% más de visitas.

Mercado libre Ecuador. (Junio de 2018). *Cajas para pizzas*. Recuperado el Julio de 2018, de <https://quito.olx.com.ec/cajas-para-pizzas-envios-a-nivel-nacional-iid-928922122>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Proforma Presupuestaria*. Recuperado el 05 de 2018, de <https://www.finanzas.gob.ec/proforma-enviada-asamblea-nacional-ano-2018/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Proforma presupuestaria del Ecuador (2018-2021)*. Quito .

Ministerio de Industrias y Productividad. (20 de Noviembre de 2017). *INEN entrega sellos de calidad a empresas ecuatorianas*. Recuperado el Marzo de 2018, de <https://www.industrias.gob.ec/inen-entrego-sellos-de-calidad-a-empresas-por-el-dia-internacional-de-la-normalizacion/>

Ministerio de Salud Pública. (09 de Noviembre de 2016). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de <http://www.salud.gob.ec/msp-informa-sobre-las-estrategias-de-promocion-de-alimentacion-saludable-en-el-sistema-nacional-de-educacion/>

- Ministerio de Turismo . (2015). *Turismo en cifras*. Recuperado el 08 de Mayo de 2016, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Catastro de Restaurantes en la ciudad de Riobamba*. Riobamba. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Porter. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto S.A. Ediciones.
- Registro Mercantil. (01 de 02 de 2017). *Constitución de compañías anonimas, limitadas, en Comandita por Accionistas y Economía Mixta*. Recuperado el 20 de 05 de 2018, de <http://registromercantil.gob.ec/quito/30-registros-mercantiles/guayaquil/servicios-guayaquil/148-constitucion-companias-anonimas-limitadas-comandita-acciones-economia-mixta.html>
- Revista Global Negocios . (2016). *Competitividad, cadena de valor e investigación científica*. Recuperado el 20 de 05 de 2018, de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rnego/rgn-v1n2-2013/RGN-V1N2-2013-2.pdf>
- SENAE. (2017). *Estadísticas*. Quito: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- Sistema Nacional de Información. (2016). *Cantón Riobamba*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0601_RIOBAMBA_CHIMBORAZO.pdf
- Sociedad de Productores de Fonogramas. (10 de Diciembre de 2017). *Tarifas de SOPROFON*. Recuperado el Abril de 2018, de <http://www.soprofon.ec/tarifas/establecimientos.html>
- Sociedad General de Autores y Compositores del Ecuador. (13 de Septiembre de 2016). *Estatutos Sociedad General de Autores y Compositores del Ecuador*. Recuperado el Abril de 2018, de <http://www.sayce.com.ec/pdf/estatuto-sociedad-autores-ecuador.pdf>
- SRI. (2017). *Estadísticas de las empresas de Ecuador compartimentadas por CIIU*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- SRI. (31 de 2017). *Declaraciones 101*. Recuperado el 01 de 06 de 2018, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Superintendencia de Compañías y Valores. (Septiembre de 2016). *Reducción de trámites para la constitución de empresas*. Recuperado el Febrero de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-ya-se-pueden-constituir-empresas-en-2-dias>

Superintendencia de Compañías. (1 de abril de 2014). *www.supercias.gob.ec*.
Obtenido de *www.supercias.gob.ec*:
<http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>

Yahoo Finance. (10 de 06 de 2018). *Yahoo Finance*. Recuperado el 10 de 06 de 2018, de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=GSPC>

Zea, J. (2017). *Análisis de la demanda de establecimientos de comida en la ciudad de Riobamba*. Riobamba: PEDAG.

ANEXOS

Anexo No 1: Proveedores por número de CIU.

EMPRESA	CIU
Molinos Miraflores S.A.	CIU C1061.11
LEVAPAN Del Ecuador S.A.	CIU C1079.91
La Fabril	CIU C1079.91
Fleischmann	CIU C1079.91
Harina Ya	CIU C1079.91
GRANOTEC	CIU C1079.91
La Industria Harinera S.A.	CIU C1079.91
Molinos Del Ecuador C.A.	CIU C1079.91
Productos Lácteos González CIA. LTDA.	CIU G4630.21
ECUMAGNO S.A.	CIU G4630.21
Quesos Riobamba	CIU G4630.21
Parmalat	CIU G4630.21
ECUALAC Lácteos Ecuatorianos	CIU G4630.21
El Kiosko	CIU G4630.21
INLACSA	CIU G4630.21
Lechera Andina	CIU G4630.21
Lácteos Miraflores	CIU G4630.21
ITALCOM-Cárnicos	CIU C1010.22
HAYFI-embutidos	CIU C1010.22
Embutidos JURIS	CIU C1010.22
La Ibérica	CIU C1010.22
Pronaca	CIU C1010.22
Cárnicos "El Páramo"	CIU C1010.22
Distribuidora De Carnes Y Alimentos DIGECA S.A.	CIU C1010.22

Tomado de: Ministerio de Turismo

Anexo No 2: Matriz EFE del proyecto.

Factores Clave	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES			
O1. Reducción y automatización de los trámites de constitución de una empresa en el Ecuador.	0.07	4	0.28
O2. Alto consumo de comida rápida, alimentos procesados y bebidas no alcohólicas.	0.11	3	0.33
O3. Disminución de la inflación	0.08	2	0.16
O4. Las tecnologías de la información permiten tener un contacto directo con el cliente y con mayor facilidad	0.02	3	0.06
O5. El gasto de los hogares ecuatorianos en comida rápida y bebidas no alcohólicas, supera el 24%.	0.04	1	0.04
O6. Política de Gobierno para entregar créditos para incentivar el emprendimiento	0.12	3	0.36
AMENAZAS			
A1. Rótulos unificados para los locales comerciales que se encuentren el centro histórico de la ciudad.	0.05	2	0.1
A2. Racionalidad en el nivel de compra de los consumidores	0.09	3	0.27

A3. Alto poder de negociación con los clientes	0.1	4	0.4
A4. Bajas barreras de entrada de los competidores, que conlleva a la alta rivalidad de competidores.	0.06	2	0.12
A5. Sensibilidad al precio de la demanda	0.07	4	0.28
A6. Alta cantidad de productos sustitutos	0.08	3	0.24
TOTAL	0,89		2,64

Anexo No 3: Coeficiente de correlación de Pearson para las preguntas 1 y 8

Correlations

		Pregunta1	Pregunta8
Pregunta1	Pearson	1	-.345**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		
	N		
Pregunta8	Pearson	-.345**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		
	N		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo No 4: Coeficiente de correlación de Pearson para la pregunta 2

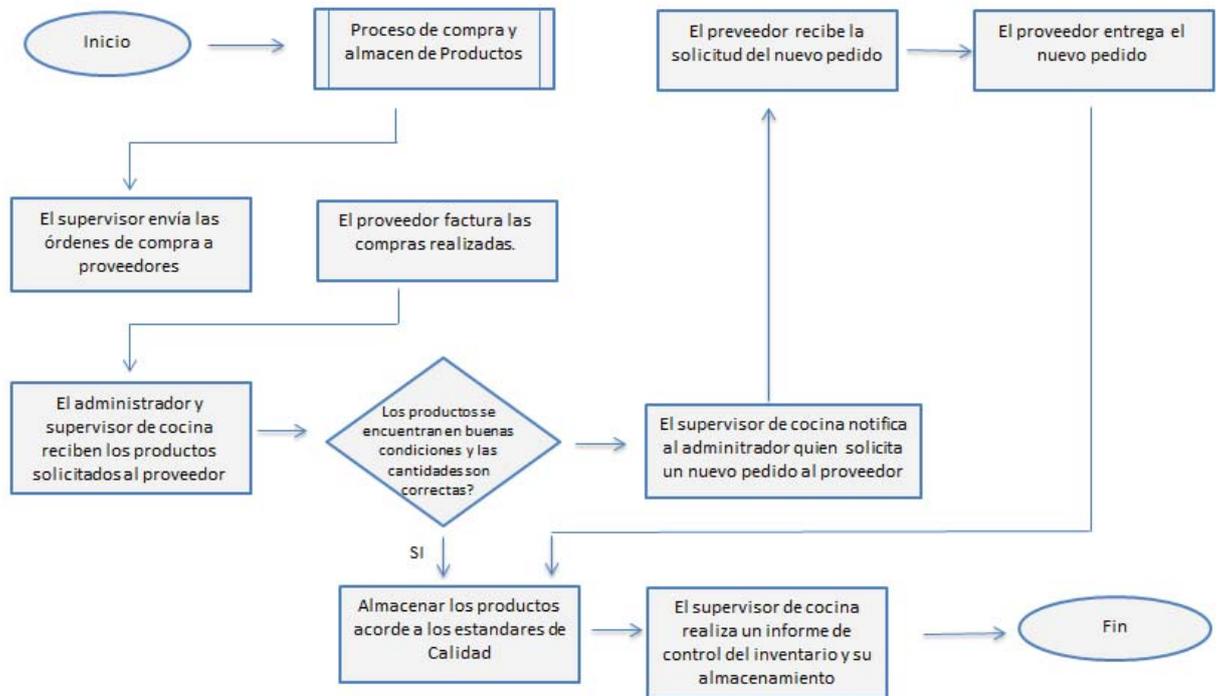
Correlations

		Ambiente	Calidad	Tiempo	Precio	Servicio
Ambiente	Pearson Correlation	1	.817**	.750**	.738**	.490**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59
Calidad	Pearson Correlation	.817**	1	.884**	.782**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59
Tiempo	Pearson Correlation	.750**	.884**	1	.811**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59
Precio	Pearson Correlation	.738**	.782**	.811**	1	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59
Servicio	Pearson Correlation	.490**	.628**	.657**	.587**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo No 5: Proceso de Compra.

En el proceso de compra interviene el administrador de la pizzería quien es el encargado de emitir y enviar las órdenes de compra a los proveedores y junto con el supervisor de cocina verifican que la mercadería se encuentre en óptimas condiciones al llegar al local, para garantizar la calidad de las pizzas a sus clientes. El tiempo estimado del proceso es de dos días hábiles. En la siguiente figura se muestra el proceso de compra interno:



Anexo No 6: Estado de Resultados.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	94.705,20	99.312,14	106.280,76	117.052,87	131.863,21
Costo de los productos vendidos	50.539,47	53.163,97	54.205,64	58.695,69	63.641,92
UTILIDAD BRUTA	44.165,73	46.148,17	52.075,12	58.357,18	68.221,28
Gastos sueldos	18.825,68	20.614,37	21.198,06	21.799,26	22.418,50
Gastos generales	10.438,28	8.640,13	8.832,29	9.082,72	9.394,94
Gastos de depreciación	653,33	653,33	653,33	700,00	700,00
Gastos de amortización	178,00	178,00	178,00	178,00	178,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	14.070,44	16.062,34	21.213,44	26.597,20	35.529,84
Gastos de intereses	772,49	634,18	479,51	306,56	113,15
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	13.297,95	15.428,16	20.733,92	26.290,64	35.416,70
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.994,69	2.314,22	3.110,09	3.943,60	5.312,50
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	11.303,26	13.113,94	17.623,84	22.347,05	30.104,19
22% IMPUESTO A LA RENTA	2.486,72	2.885,07	3.877,24	4.916,35	6.622,92
UTILIDAD NETA	8.816,54	10.228,87	13.746,59	17.430,70	23.481,27

Anexo No 7: Estado de Situación Financiera.

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	18.510,00	30.356,09	35.128,71	42.649,41	52.140,34	62.456,05
Corrientes	1.600,00	14.585,23	20.496,98	27.918,19	38.716,41	50.339,43
Efectivo	22,22	12.821,09	18.654,94	25.942,64	36.539,58	50.141,69
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	1.493,91	1.534,28	1.602,31	1.718,67	1.894,12	-
Inventarios Sum. Fabricación	83,87	229,86	239,74	256,87	282,71	197,74
No Corrientes	16.910,00	15.770,87	14.631,73	14.731,23	13.423,93	12.116,63
Propiedad, Planta y Equipo	16.020,00	16.020,00	16.020,00	17.370,00	17.370,00	17.370,00
Depreciación acumulada	-	961,13	1.922,27	2.994,78	4.124,08	5.253,38
Intangibles	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00
Amortización acumulada	-	178,00	356,00	534,00	712,00	890,00
PASIVOS	7.404,00	10.433,55	9.385,57	8.274,12	7.207,64	2.757,44
Corrientes	-	4.199,04	4.458,86	4.809,86	5.378,81	2.757,44
Cuentas por pagar proveedores	-	3.061,11	3.193,88	3.427,60	3.775,33	1.985,44
Sueldos por pagar	-	772,00	772,00	772,00	772,00	772,00
Impuestos por pagar	-	365,93	492,97	610,26	831,47	-
No Corrientes	7.404,00	6.234,51	4.926,71	3.464,25	1.828,83	-
Deuda a largo plazo	7.404,00	6.234,51	4.926,71	3.464,25	1.828,83	-
PATRIMONIO	11.106,00	19.922,54	25.743,14	34.375,30	44.932,70	59.698,62
Capital	11.106,00	11.106,00	11.106,00	11.106,00	11.106,00	11.106,00
Utilidades retenidas	-	8.816,54	14.637,14	23.269,30	33.826,70	48.592,62

Anexo No 8: Flujo de Efectivo.

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	13.968,36	11.549,91	15.214,60	19.105,65	24.146,29
Utilidad Neta	8.816,54	10.228,87	13.746,59	17.430,70	23.481,27
Depreciaciones y amortizacion					
+ Depreciación	961,13	961,13	1.072,51	1.129,30	1.129,30
+ Amortización	178,00	178,00	178,00	178,00	178,00
- Δ CxC	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	(40,36)	(68,03)	(116,37)	(175,45)	1.894,12
- Δ Inventario SF	(145,99)	(9,88)	(17,14)	(25,84)	84,97
+ Δ CxP PROVEEDORES	3.061,11	132,77	233,72	347,73	(1.789,90)
+ Δ Sueldos por pagar	772,00	(0,00)	-	(0,00)	-
+ Δ Impuestos	365,93	127,04	117,29	221,21	(831,47)
Actividades de Inversión	-	-	(1.350,00)	-	-
- Adquisición PPE	-	-	(1.350,00)	-	-
- Adquisición Intangibles	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	(1.169,49)	(5.716,07)	(6.576,90)	(8.508,72)	(10.544,18)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(1.169,49)	(1.307,80)	(1.462,46)	(1.635,42)	(1.828,83)
- Pago de dividendos	-	(4.408,27)	(5.114,44)	(6.873,30)	(8.715,35)
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	12.798,87	5.833,84	7.287,70	10.596,94	13.602,11
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	22,22	12.821,09	18.654,94	25.942,64	36.539,58
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	12.821,09	18.654,94	25.942,64	36.539,58	50.141,69

Anexo No 9: Flujo de caja del proyecto.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 13.042,73	\$ 14.070,44	\$ 16.062,34	\$ 21.213,44	\$ 26.597,20	\$ 35.529,84
Gastos de depreciación	\$ 598,89	\$ 653,33	\$ 653,33	\$ 653,33	\$ 700,00	\$ 700,00
Gastos de amortización	\$ 163,17	\$ 178,00	\$ 178,00	\$ 178,00	\$ 178,00	\$ 178,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.849,43	\$ 1.994,69	\$ 2.314,22	\$ 3.110,09	\$ 3.943,60	\$ 5.312,50
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.305,62	\$ 2.486,72	\$ 2.885,07	\$ 3.877,24	\$ 4.916,35	\$ 6.622,92
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ 9.409,39	\$ 10.160,04	\$ 11.480,67	\$ 14.895,84	\$ 18.511,94	\$ 24.434,28
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -22,22	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -8.151,73	\$ -8.786,19	\$ -5.651,94	\$ -7.070,20	\$ -10.229,28	\$ -14.244,39
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 46.004,22
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -8.173,96	\$ -8.786,19	\$ -5.651,94	\$ -7.070,20	\$ -10.229,28	\$ 31.759,83
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES	\$ -16.910,00	\$ -	\$ -	\$ -1.350,00	\$ -	\$ -
<i>Recuperación maquinaria</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.671,20
<i>Recuperación equipo de computación</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.812,38
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ -16.910,00	\$ -	\$ -	\$ -1.350,00	\$ -	\$ 11.483,58
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -16.932,22	\$ 1.373,85	\$ 5.828,73	\$ 6.475,64	\$ 8.282,66	\$ 67.677,69
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO MET 2	\$ -16.932,22	\$ 1.373,85	\$ 5.828,73	\$ 6.475,64	\$ 8.282,66	\$ 67.677,69

Anexo No 10: Flujo de caja del inversionista.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -16.932,22	\$ 1.607,21	\$ 5.828,73	\$ 6.475,64	\$ 8.282,66	\$ 67.677,69
Préstamo	\$ 7.404,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ -888,21	\$ -634,18	\$ -479,51	\$ -306,56	\$ -113,15
Amortización del capital	\$ -	\$ -1.377,43	\$ -1.307,80	\$ -1.462,46	\$ -1.635,42	\$ -1.828,83
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 299,33	\$ 213,72	\$ 161,60	\$ 103,31	\$ 38,13
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -9.528,22	\$ -359,10	\$ 4.100,47	\$ 4.695,26	\$ 6.444,00	\$ 65.773,84
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA MET 2	\$ -9.528,22	\$ -359,10	\$ 4.100,47	\$ 4.695,26	\$ 6.444,00	\$ 65.773,84

Anexo No 11. Criterios de valoración del proyecto e inversionista.

Criterio	EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA
VAN	33.994,67	28.568.58
IR	3.01	4.00
TIR	47,81%	61,11%
Período de recuperación	3,93	3,16

Anexo No 12: Índices financieros.

INDICADORES FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Razones de liquidez						
Razón circulante	3,47	4,60	5,80	7,20	18,26	4,5
Prueba ácida	3,05	4,18	5,39	6,79	18,18	4,75
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital	52,4%	36,5%	24,1%	16,0%	4,6%	79%
Razones de actividad						
Período de cuentas por pagar	21,80	21,63	22,76	23,16	11,23	
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	9,3%	10,3%	12,9%	14,9%	17,8%	12.03%
ROA	29,0%	29,1%	32,2%	33,4%	37,6%	9,10%
ROE	44,3%	39,7%	40,0%	38,8%	39,3%	8,12%

