



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DEL
RESTAURANTE "LA CEVI AGUACATE Y MANÍ", MARCA
REGISTRADA EN ECUADOR.

Autora

María Dolores Montesdeoca Ochoa.

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DEL
RESTAURANTE "LA CEVI AGUACATE Y MANÍ", MARCA REGISTRADA EN
ECUADOR.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de
Empresas Mención Marketing

Profesor Guía

Msc. Margarita Romo Pico.

Autora

María Dolores Montesdeoca Ochoa.

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de negocio para la apertura de una sucursal del restaurante "La Cevi aguacate y maní", marca registrada en Ecuador., a través de reuniones periódicas con la estudiante María Dolores Montesdeoca Ochoa, en el semestre 201910 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”

Lidia Margarita Romo Pico.

Magister en Economía Mención Descentralización y Desarrollo Local
C.I. 1703714087

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la apertura de una sucursal del restaurante "La Cevi aguacate y maní", marca registrada en Ecuador, a través de reuniones periódicas con la María Dolores Montesdeoca Ochoa, en el semestre 201910 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Sergio Enrique Guerra Reyes
Master in Public Administration in International Development
C.I. 1755172846

DECLARACIÓN DE AUTORÍA EL 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.

Ma. Dolores Montesdeoca Ochoa
Bioquímica Farmacéutica
CI. 0603574567

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mi familia por ser el pilar fundamental de mi vida, quienes me inspiran a diario y están siempre a mi lado incentivándome a cumplir cada objetivo propuesto.

DEDICATORIA

A todas las personas que están siempre a mi lado incentivándome y motivándome a cada momento, especialmente a mis padres, hermanos y sobrinas.

RESUMEN

El presente proyecto incluye un plan de negocios para una sucursal en Cumbayá de La Cevi, siendo esta una empresa constituida como Compañía Limitada, y que pretende captar un mercado de personas que gustan del ceviche con aguacate y maní, a pesar de que dicho producto es exclusivo se pretende captar a un público objetivo de personas de 20 años en adelante, tiene dos objetivos a corto plazo: el primero posicionamiento; de tal manera que las personas al momento de elegir un lugar para degustar comida manabita, "La Cevi" sea su primera opción, y segundo capilaridad, buscando tener una mayor cobertura del mercado, por tal razón se desea abrir una sucursal en Cumbayá, en base a los protocolos y procesos establecidos en su sede matriz. En cuanto al estudio de mercado es posible corroborar que efectivamente si existe un porcentaje significativo de personas que les agradaría degustar del producto, cabe destacar además que en torno a las operaciones del negocio se pretende incluir a un número mínimo de trabajadores, pero quienes constituirán el eje clave del servicio al cliente contando con una atención oportuna desde la llegada del mismo hasta la calidad del producto como tal.

En torno al ámbito de mercado fue posible determinar que, el punto de equilibrio se obtiene al vender 10.714 unidades, razón por la que se espera captar 50 personas diarias quienes consumirán por lo menos una vez al mes el ceviche exclusivo de La Cevi, a su vez al año se captarán 1800 clientes y consumidores del servicio. Al observar el análisis financiero fue posible determinar que, en efecto, el plan de negocios para la sucursal de LA CEVI Cumbayá dispondrá de rentabilidad a lo largo del tiempo, pues se espera que por lo menos cada año crezca dicha rentabilidad esperada en un 3%, al obtener un VAN positivo de \$ 47.785,40 y una TIR de 57,95% se define que evidentemente el plan de negocio es totalmente rentable.

ABSTRACT

This project includes a business plan for a branch in Cumbayá de La Cevi, this being a company incorporated as a Limited Company, and which aims to capture a market of people who like ceviche with avocado and peanuts, even though said product is Exclusive is intended to attract a target audience of people 20 years and older, has two short-term objectives: the first positioning; in such a way that people when choosing a place to taste manabita food, "La Cevi" is their first option, and second capillarity, seeking to have a greater coverage of the market, for that reason they want to open a branch in Cumbayá, in based on the protocols and processes established in its headquarters. With regard to the market study, it is possible to corroborate that if there is a significant percentage of people who would like to taste the product, it should also be noted that the business operations are intended to include a minimum number of workers, but those who will constitute the key axis of customer service with timely attention from the arrival of the same to the quality of the product as such. Around the market scope it was possible to determine that the break-even point is obtained by selling 10,714 units, which is why it is expected to attract 50 people a day who will consume at least once a month the exclusive ceviche of La Cevi, at its Once a year, 1,800 customers and consumers of the service will be recruited. By observing the financial analysis it was possible to determine that, in effect, the business plan for the branch of CEVI Cumbayá will have profitability over time, since it is expected that at least each year that expected return grows by 3% , when obtaining a positive NPV of \$ 47,785.40 and an IRR of 57.95%, it is clearly defined that the business plan is totally profitable.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN: PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ACTUAL	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Razones por las cuales se escogió el tema.....	2
1.3 Pertinencia del tema a desarrollar.....	2
1.4 Diagnóstico del Entorno Actual.....	2
1.5 Objetivos.....	3
1.6 Conclusiones del capítulo	3
2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA.....	5
2.1 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	5
2.2 Hallazgos de la revisión de la literatura académica	6
2.3 Conclusiones del capítulo	7
3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADO.....	8
3.1. Naturaleza y filosofía del negocio	8
3.2. Estilo corporativo, imagen.....	8
3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad.....	9
3.4. Misión y visión.....	9
3.5. Objetivos de crecimiento y financieros.....	9
3.5.1 Objetivos de crecimiento.....	9
3.5.2 Objetivos financieros.....	10
3.6. Información Legal.....	10

3.7. Estructura Organizacional.....	12
3.7.1 Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades ...	12
3.8. Ubicación.....	14
3.9 Lugar exacto de Ubicación.....	15
3.10 Subsidiarias	15
3.11. Análisis de la Industria.....	16
3.11.1 Análisis macroeconómico	16
3.11.1.1 Factor Económico.....	16
3.11.1.2 Aspecto legal.....	17
3.11.1.4 Factores Tecnológicos	22
3.11.2 Análisis del Sector	22
3.11.2.1 Tamaño de la industria	24
3.11.2.2 Ciclos económicos.....	25
3.11.2.3 Segmento de mercado	26
3.11.2.4 Demanda	27
3.11.2.5 Demanda efectiva.....	28
3.11.2.7 Demanda Insatisfecha.....	28
3.11.3 Posicionamiento	30
3.11.3.1 Tamaño de la muestra.....	30
3.11.3.2 Análisis de la Competencia.	35
3.11.4 Análisis FODA	39
3.12. Estrategias de mercadeo	41
3.12.1 Estrategia de producto.....	41
3.12.2 Estrategia de Precio	42
3.12.3 Cálculo del punto de equilibrio.....	43
3.12.4 Estrategia de Plaza.....	44
3.12.5 Estrategia de Promoción	44
3.12.6 Estrategias de comunicación	45
3.12.6.1 Plan de campañas publicitarias en redes sociales	46
3.12.6. Estrategias de servicio.....	47
3.13. Presupuesto para gastos de promoción y publicidad.....	47

3.14 Proyecciones de ventas	48
3.15 Conclusiones del capítulo	50
4. CAPÍTULO IV. OPERACIONES	51
4.1 Estado de Desarrollo	51
4.2 Descripción del proceso	54
4.2.1 Especificación estándar de la materia prima	55
4.2.2 Proceso de compra y recepción de mercadería	56
4.2.3 Proceso de servicio al cliente.	57
4.3 Necesidades y requerimientos	57
4.4 Plan de producción	63
4.5 Plan de Compras.....	65
4.6 Selección de proveedores.....	65
4.7 KPI del proceso productivo	66
4.7.1 Definición del KPI del proceso productivo	66
4.8 Conclusiones del capítulo	68
5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO	69
5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	69
5.2 Estados Financieros	70
5.2.1 Estados de resultados	70
5.2.2 Estado de situación o balance general	71
5.2.3 Estados de flujos de caja	72
5.2.4 Análisis de Relaciones Financieras	73
5.2.4.1 Cálculo del CAPM	73
5.2.4.2 Cálculo del WACC.....	74
5.2.4.3 Valor Actual Neto.....	75
5.2.4.4 TMAR (Tasa Mínima de Retorno Aceptable).....	77
5.2.4.5 TIR.....	78
5.2.4.6 Costo/Beneficio	79

5.2.5 Impactos	80
5.2.5.1 Económicos	80
5.2.5.2 Regional	80
5.2.5.3 Social.....	80
5.2.5.4 Ambiental	81
5.3 Conclusión del Capítulo del Capítulo.....	82
6. CONCLUSIONES.....	83
REFERENCIAS	85
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Gastos de constitución	11
Tabla 2 Sueldos y provisiones trabajadores.....	14
Tabla 3 Obligaciones SRI.....	21
Tabla 4 Provisiones.....	21
Tabla 5 <i>Estacionalidad de mariscos</i>	26
Tabla 6 Segmento de mercado al que se va enfocado el producto.....	26
Tabla 7 Parroquia El Valle de Cumbayá	27
Tabla 8 Población de Cumbayá proyectada.....	27
Tabla 9 Consumo aparente, per cápita, tasa de crecimiento	28
Tabla 10 Demanda Insatisfecha.....	29
Tabla 11 Personas a ser atendidas en LA CEVI Cumbayá.....	29
Tabla 12 Agrado por comida de la Costa	31
Tabla 13 Degustación en el local	32
Tabla 14 Tipo de ceviche que consideraría comprar.....	33
Tabla 15 Disponibilidad de pago	34
Tabla 16 Frecuencia de compra.....	35
Tabla 17 Análisis de la competencia	36
Tabla 18 Gastos por estrategias que ventas.....	42
Tabla 19 Precios de tipo de ceviches con porcentajes de ventas	42
Tabla 20 Capital de trabajo	43
Tabla 21 Cálculo del punto de equilibrio	44
Tabla 22 Presupuesto campañas publicitarias por clic.....	45
Tabla 23 Presupuesto para gastos de promoción y publicidad	47
Tabla 24 Proyección de ventas	48
Tabla 25 Proyección de la inflación.....	48
Tabla 26 Demanda de objetivos.....	48
Tabla 27 Proyección de ventas mensuales.....	49
Tabla 28 Propiedad Planta y Equipo	58
Tabla 29 Útiles de oficina	59
Tabla 30 Útiles de aseo.....	59

Tabla 31 Herramientas publicitarias	59
Tabla 32 Otros equipos	60
Tabla 33 Gasto Sueldo.....	60
Tabla 34 Gastos servicios básicos	60
Tabla 35 Suministros de oficina	61
Tabla 36 Útiles de aseo.....	61
Tabla 37 Gasto publicidad.....	62
Tabla 38 Gastos baterías de cocina y vajillas	62
Tabla 39 Resumen de gastos.....	62
Tabla 40 Costos de producción.....	63
Tabla 41 Consumo mínimo	64
Tabla 42 Unidades producidas y estimación de unidades vendidas	64
Tabla 43 Costos de materia prima por unidades.....	65
Tabla 44 Proveedores	66
Tabla 45 KPIs Productividad	67
Tabla 46 Estado de resultados proyectado	71
Tabla 47 Estado de situación inicial	71
Tabla 48 Flujo de caja proyectado	72
Tabla 49 Datos para calcular el CAPM	73
Tabla 50 Stocks.....	73
Tabla 51 Cálculo de Beta	73
Tabla 52 Cálculo de CAPM	74
Tabla 53 Cálculo del WACC.....	75
Tabla 54 Flujo de caja proyectado a cinco años	76
Tabla 55 VAN.....	77
Tabla 56 Cálculo de la TMAR Simple.....	78
Tabla 57 Cálculo de TMAR MIXTA	78
Tabla 58 Tasa Interna de Retorno.....	79
Tabla 59 Resumen	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo	8
Figura 2. Organigrama de “La Cevi”	12
Figura 3. Ubicación	15
Figura 4. Inflación 2016-2018.....	16
Figura 5. PIB Anual (2009-2017).....	17
Figura 6. Inflación por sector.....	23
Figura 7. Tamaño de la industria.....	24
Figura 8. Agrado por comida de la Costa	31
<i>Figura 9.</i> Disponibilidad a utilizar el servicio.....	32
<i>Figura 10.</i> Tipo de ceviche que consideraría comprar	33
<i>Figura 11.</i> Disponibilidad de pago	34
Figura 12. Frecuencia de compra.....	35
<i>Figura 13.</i> Esquema de las 5 Fuerzas de Porter	39
<i>Figura 14.</i> Cronograma de campañas.....	46
<i>Figura 15.</i> Cadena de Distribución	52
<i>Figura 16.</i> Cadena de valor LA CEVI	52
<i>Figura 17.</i> Flujograma del proceso.....	54

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN: PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

1.1 Antecedentes

“La Cevi” es un restaurant de especialidades manabitas, que abrió sus puertas al público en la ciudad de Quito, en la parroquia Jipijapa, desde noviembre del año 2017.

El sabor de sus platos elaborados con ingredientes traídos directamente de la provincia de Manabí, su agradable ambiente y buena atención han permitido que “La Cevi” sea una marca que ha tenido una gran aceptación de los quiteños durante este tiempo.

El presente Plan de Negocios tiene dos objetivos a corto plazo: el primero posicionamiento; de tal manera que las personas al momento de elegir un lugar para degustar comida manabita, “La Cevi” sea su primera opción, y segundo capilaridad, buscando tener una mayor cobertura del mercado, por tal razón se desea abrir una sucursal en Cumbayá, en base a los protocolos y procesos establecidos en su sede matriz.

Una sucursal de “La Cevi” permitirá posicionar la marca y lograr cobertura, además de crear capital de trabajo para los fundadores de la marca y generar margen por las ventas del nuevo local.

Para desarrollar el modelo de locales subsidiados de la marca “La Cevi: aguacate y maní”, se tomará como muestra el potencial que tiene la plaza de Cumbayá, ubicada en el DM. De Quito.

Previo a la apertura del nuevo local, se analizarán aspectos relacionados a la apertura de una sucursal, con el fin de verificar la factibilidad de la apertura, valoración de la marca y bajo qué condiciones y características.

1.2 Razones por las cuales se escogió el tema

Quito ha tenido una gran aceptación de la gastronomía manabita y ni hablar de los manabas que viven en la capital, a pesar de su exigente paladar han confirmado que los sabores de “La Cevi” son el auténtico sabor manaba.

La gastronomía manabita es muy apetecida a lo largo del territorio nacional, sus platos de origen milenario no solo tienen un sabor exquisito sino que además cada uno tiene su propia historia.

Por este motivo planteo esta propuesta para el desarrollo del modelo de sucursal del restaurante "La Cevi: aguacate y maní"

1.3 Pertinencia del tema a desarrollar

La gran acogida que ha tenido el restaurant de comida manaba “La Cevi” ha sido uno de los principales factores que me han motivado a desarrollar este plan de negocio y de este modo poder ofrecer esta alternativa gastronómica a un nuevo sector como es Cumbayá, ya que actualmente las personas se trasladan de varios sectores hasta la matriz y gran parte de ellos justamente desde Cumbayá.

1.4 Diagnóstico del Entorno Actual

En el presente año el Ecuador se ha tenido varios cambios que han aportado positivamente al desarrollo local, el riesgo país ha disminuido, este hecho ha generado confianza en los ciudadanos para realizar inversiones y permitirse cierto tipo de gustos.

De acuerdo a la última investigación realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), “los ecuatorianos destinan gran parte de sus ingresos a la compra de alimentos y bebidas no alcohólicas, lo que significa un

egreso mensual de 584.4 millones de dólares mensuales que corresponde al 24.34% de sus ingresos” (INEC, 2018).

De acuerdo a datos de INEN “la elaboración de productos correspondientes a alimentos y bebidas constituye el 7,7% del Valor Agregado Bruto dentro del Producto Interno Bruto (PIB). Además, representa el 54.5% del sector manufacturero, de acuerdo a las previsiones macroeconómicas del año 2010” (INEC, 2018).

1.5 Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios que permita determinar la factibilidad de implementar un modelo de sucursal del restaurante "La Cevi: aguacate y maní", marca registrada en Ecuador.

Objetivos específicos

1. Analizar el contexto local y de la industria que influyen en el desarrollo de un modelo de sucursal.
2. Efectuar un estudio de mercado al segmento meta, sobre sus características, hábitos, tendencias, gustos y preferencias de consumo, con el fin de determinar una demanda estimada, la aceptación de la competencia con su respectiva participación dentro del mercado, y potencial de crecimiento.
3. Formular la estructura organizacional y operativa del negocio.
4. Desarrollar un análisis financiero para estimar la rentabilidad del proyecto.

1.6 Conclusiones del capítulo

En Cumbayá existe una demanda insatisfecha en los consumidores de comida típica manaba.

Es importante seguir ofreciendo un producto de calidad y un buen servicio como factor diferenciador.

La apertura de una sucursal de "La Cevi" aportará al posicionamiento de la marca. Es necesario realizar un plan de diseño y desarrollo del proyecto de la sucursal.

2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA

2.1 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

Existen varios proyectos similares de gran interés con resultados positivos que se han desarrollado y se han puesto en práctica, teniendo muy buenos resultados, a continuación se detallan los que se estima serán de gran aporte para la presente investigación.

“Plan de Negocios para la Implantación de una Sucursal del Restaurante D’Camarón, en Bahía de Caráquez”, por Luis Jacinto Mendoza Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas UDLA, 2012.

El objetivo principal de este trabajo es la elaboración de un plan de negocios para la creación de una sucursal del restaurant D’Camarón en la ciudad de Bahía de Caráquez, tomando en cuenta la tendencia creciente de la industria de comidas preparadas en el 2011 que fue de 7.54%. Para lo cual realiza un estudio de mercado a habitantes y turistas de la ciudad, lo cual le permitió conocer la frecuencia con la que las personas consumen mariscos y cuánto están dispuestas a pagar por cada plato. (Mendoza, 2012)

Adicionalmente desarrolla un plan de marketing, establece como estrategia general de crecimiento la penetración de mercado, con un presupuesto de 12050 dólares para medios de comunicación. En el plan de operación contempla la oferta de 29 platillos entre sopas, platos fuertes, ceviches y postres. (Mendoza, 2012)

Plan de negocios para la creación de un restaurante temático en la ciudad de Quito, por Carlos Andrés Angulo Dávila, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas UDLA, 2017.

Como parte del estudio, se crean los lineamientos generales de la parte organizativa de la empresa y el funcionamiento de la misma, establece la demanda efectiva realizando un estudio de mercado, basado en investigación exploratoria y a través de una encuesta en el sector, estudia el comportamiento de los clientes y la competencia. (Angulo, 2017). Adicionalmente se crea un plan de marketing, con las estrategias de producto, distribución, comunicación y servicio, como base para realizar la proyección de ventas a cinco años. (Angulo, 2017)

2.2 Hallazgos de la revisión de la literatura académica

Después de realizar una revisión de literatura académica se citan algunos libros que detallan aspectos importantes de la administración de un restaurant y realzan la aceptación de la comida típica:

Como iniciar y administrar un restaurante, Brian Cooper, Brian Floody & Gina Mc Neil, 2000, Vancouver.

Este es un libro muy completo que habla no solo de la administración de un restaurant, sino de todo el proceso desde los aspectos que se deben tomar en cuenta para abrir un restaurant, hasta el diseño y la puesta en marcha del mismo. (Cooper, Floody, & Neil, 2000)

Manual de servicio de restaurante-bar, Denia, Idelfonso, 2019, México

Este manual será un gran aporte en cuanto a la parte de servicio en el restaurant, la organización en el mismo, manejo de los materiales y la instrucción del personal que labora en el restaurante, es necesario mencionar que, este hallazgo de literatura contribuyó al presente trabajo con la finalidad de entender el proceso a seguir para la administración de un restaurante, indispensable para tener una relación directa cliente-producto, y de forma efectiva definir estrategias para la mejora de este nexo.

Procesos de servicios en restaurante, Castellano, María Isabel, 2011, Madrid.

“En este libro se ha encontrado información relevante sobre la operación del restaurante, y algo muy importante sobre técnicas de servicio y atención al cliente, técnicas de comunicación y venta y además sobre los procesos de facturación y cobro” (Castellano, 2011).

De igual forma esta información contribuyó para el presente proyecto de tal manera que, fue posible entender los instrumentos, materiales, materias primas que son indispensables para construir un restaurante de calidad, tal como se requiere que sea LA CEVI, sucursal Cumbayá.

2.3 Conclusiones del capítulo

Se pudo percibir que tanto los autores Brian Cooper, Brian Floody & Gina Mc Neil, como Castellano, María Isabel definen que la administración de personal es necesaria y oportuna en todo negocio de alimentos, así como es indispensable mantener un orden, organización y planificación de cada uno de los recursos que se incluyen en el restaurante, de tal forma que de paso a un producto y servicio de calidad, que pueda cumplir las exigencias de los clientes y al mismo tiempo permita el crecimiento organizacional. Al hablar de calidad de servicio se define como uno de los factores clave para hacer de un restaurant un modelo de negocio sostenible a través del tiempo, pues el prestigio de un restaurante depende tanto de sus procesos internos así como de la imagen corporativa que se brinda hacia el cliente interno y externo.

3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADO

3.1. Naturaleza y filosofía del negocio

“La Cevi” es un restaurante que busca resaltar la cultura manabita a través de su gastronomía, ofreciendo a sus clientes deliciosos platos preparados con ingredientes milenarios propios de la zona, como son el aguacate y el maní principalmente.

Un buen servicio y la atención personalizada, son aspectos fundamentales que caracterizan a “La Cevi” al momento de recibir a nuestros clientes, nuestro personal usa todo el tiempo sombreros de paja toquilla, viste de martes a viernes camisetitas corporativas y los fines de semana blusas y camisas típicas de la zona, elaboradas en Montecristi.

Todo esto con el objetivo de ofrecer a nuestro cliente no solo un buen producto, sino una verdadera experiencia manaba, que los traslade a esta hermosa provincia “Manabí” con sus exquisitos sabores, de gente acogedora y hospitalaria por naturaleza.

3.2. Estilo corporativo, imagen



Figura 1. Logo
Tomado de: PDG Agencia

Nuestra línea gráfica tiene un color primordial, el color verde que es el color que predomina en el logo, este color fue elegido ya que forma parte de la bandera de Manabí, el mismo que se encuentra en perfecta armonía con el color crema del sombrero de paja toquilla que es un accesorio representativo

de la zona. La marca “La Cevi” está acompañada de las palabras “Aguacate y maní” que hace referencia a los dos principales ingredientes milenarios de la gastronomía manabita.

3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad

“La Cevi” se preocupa por generar fuentes de trabajo directas, fomentando un buen ambiente laboral en el que predominan la calidez y el respeto.

Actualmente se realiza el reciclaje de botellas plásticas y se procura utilizar envases desechables biodegradables para envíos a domicilio.

Aporta a la economía nacional pagando sus impuestos y comprando sus ingredientes a pequeños productores de la provincia de Manabí.

3.4. Misión y visión

Misión: Generar la experiencia de estar en Manabí, a cada uno de nuestros clientes, resaltando costumbres y tradiciones manabas, ofreciendo productos frescos, de calidad y de inigualable sabor en un ambiente cálido y con la mejor atención.

Visión: Ser el restaurante de primera elección de especialidades manabas en Quito en el 2022, consolidando nuestros procesos, ofreciendo un buen servicio y productos de calidad.

3.5. Objetivos de crecimiento y financieros

3.5.1 Objetivos de crecimiento

- Abrir dos nuevas sucursales en los siguientes dos años, empezando por la plaza de Cumbayá y posteriormente ingresar al Valle de los Chillos.

- Creación del modelo de locales franquiciados para lograr cobertura a nivel nacional, en la primera etapa se plantea cubrir la región centro del país para luego expandirse hacia la costa.

3.5.2 Objetivos financieros

- Captar un 10% de la demanda insatisfecha para el año base (2018), adicional a esto se busca crecer en un 3 % anual en función a la capacidad empresarial.
- Ir creciendo en un 3% con el fin de captar anualmente una mayor fracción de demanda insatisfecha.
- Proponer estrategias de integración del marketing mix para lograr el crecimiento deseado.

3.6. Información Legal

“La Cevi” funciona bajo la figura de persona natural con RUC, el mismo que, se encuentra a nombre de uno de sus socios.

El acuerdo comercial entre los dos socios se encuentra formalizado a través de un documento notariado donde consta la participación igualitaria de cada socio, con el 50% cada uno.

Para el año 2019 está previsto el cambio de persona natural a persona jurídica bajo la figura de compañía limitada, en la cual se establecerá la suscripción de los socios Ma. Dolores Montesdeoca y Sebastián Tituaña, con participación igualitaria del 50% cada uno.

Los costos para constituir la compañía limitada serán el pago de \$365.94, previo a su inscripción con capital de \$800.

Tabla 1
Gastos de constitución

GASTOS DE CONTITUCIÓN	VALOR INVERSIÓN
Patente municipal	250,00
Registro sanitario , permisos y constitución	488,96
LUAE (Licencia única de funcionamiento)	80,00
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	818,96

Nota: Dentro del rubro de constitución se encuentra los \$365.94, de la constitución de la empresa detallada en el capítulo 3

La constitución de la empresa se la realizará en línea para lo cual de deberá realizar el siguiente proceso:

1. Ingresar al portal de la Superintendencia de Compañías donde es posible incluir el usuario y la contraseña.
2. Llenar el formulario de solicitud de constitución de compañías y adjuntar los documentos solicitados.
3. Realizar el pago de los valores correspondientes en el Banco del Pacífico.
4. A través del mail se recibirá la información del notario asignado quien ingresará la información al sistema, coordinará un día y fecha para firmar la escritura y Nombramientos.
5. Automáticamente se enviará a través del sistema la información al Registro Mercantil, quien después de validar la información, emitirá la Razón de Inscripción de la Escritura y los Nombramientos.
6. “El sistema se encarga de generar un número de expediente y enviará automáticamente la información al Servicio de Rentas Internas quién asignará rápidamente el número de RUC a la compañía”. (Superintendencia de Compañías, 2018)
7. “Abrir una cuenta de integración de capital. Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco” (Superintendencia de Compañías, 2018) y son los siguientes:

Capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima (valores referenciales)

Escritura de constitución de la empresa

Nombramientos

RUC

Copia de CI y papeleta de votación (por cada socio)

Nómina de socios y accionistas

3.7. Estructura Organizacional

Estructuralmente la nueva sucursal de “La Cevi” se encontrará organizada de la siguiente manera:

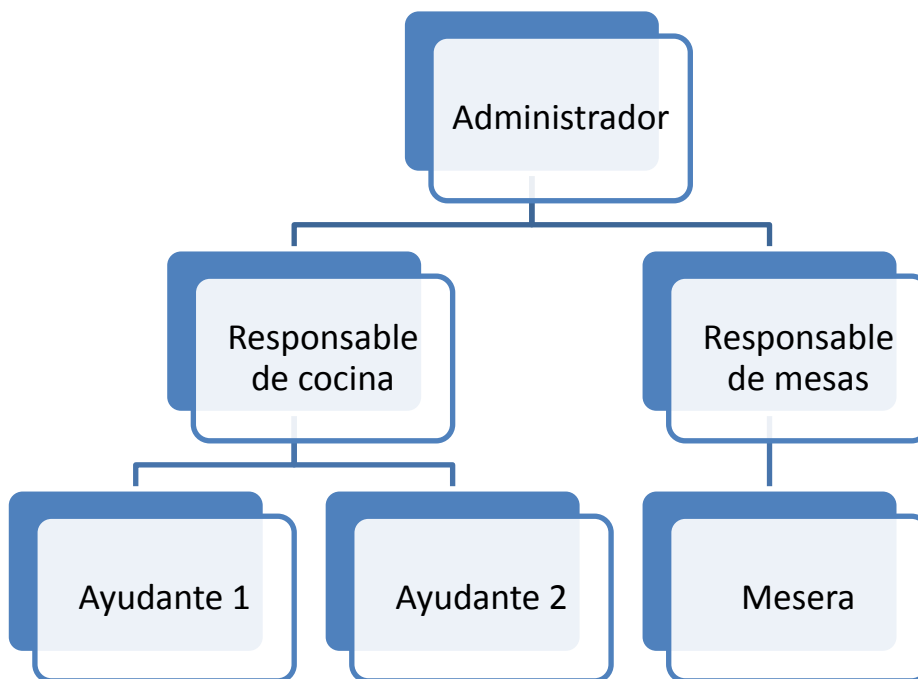


Figura 2. Organigrama de “La Cevi”

3.7.1 Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades

Administrador: Planificación de las operaciones, gestión y administración de inventarios, calificación de proveedores, gestión y supervisión de recursos humanos, gestión de la documentación, facturación, permisos, fiscalizaciones.

Responsable de cocina: Preparación de platos, levantamiento y gestión de los inventarios de cocina.

Ayudantes de cocina: Asistencia en la preparación de alimentos y bebidas, limpieza de mesas de trabajo, equipo y utensilios de cocina.

Responsable de mesas: Supervisión y control del servicio de atención a clientes.

Mesera: Atención y servicio a los clientes, elaboración de comandas, promoción y ventas, limpieza de las instalaciones.

Se destinarán los mismos servicios contables, publicidad, servicio delivery de la agencia matriz, ya que las decisiones estratégicas se las toma por la Gerencia General desde la matriz para la sucursal. De esta manera se logrará compartir costos y optimizar los recursos.

A continuación se detalla las unidades que reciben el apoyo de la oficina Matriz:

. **Marketing y publicidad:** La agencia de publicidad se encarga de manejar las cuentas de “La Cevi” en redes sociales y coordinar el desarrollo e implementación de las estrategias de promoción, acorde a la dirección estratégica de la Gerencia General.

- **Servicios contables:** Se cuenta con los servicios de un tercero que se encarga de cumplir con las obligaciones tributarias y contables mes a mes.

- **Partners servicio a domicilio:** Para ofrecer el servicio delivery a nuestros clientes, se cuenta con alianzas estratégicas con tres empresas especializadas en el servicio de entrega a domicilio: Clapp, Glovo y Uber eats.

Cabe mencionar que, la estructura antes detallada incluye una comunicación horizontal, donde directivos y operativos tengan un trato inclusivo, además debido a que es una microempresa, el número de trabajadores es pequeño (menos de 10 integrantes), sin embargo, debido a esto es que se ha de contratar partners de negocio para servicios a domicilios así como para el área contable bajo servicios u honorarios a profesionales.

Tabla 2 Sueldos y provisiones trabajadores
Sueldos y provisiones trabajadores

CARGO	#	SUELDO*	SUELDO*	DÉCIM	DÉCIM	VACACIO	APORTE	SUEL
	PERS	MES	AÑO	O	O	NES		DO
				TERCE	CUAR		PATRONAL(1	AÑO 1
				RO	TO		1,15%)	
Gerente	1	\$ 403,00	\$ 4.836,00	\$	\$	\$ 201,50	\$ 539,21	\$
				403,00	386,00			6.365,71
Responsable de cocina	1	\$ 390,75	\$ 4.689,00	\$	\$	\$ 195,38	\$ 522,82	\$
				390,75	386,00			6.183,95
Ayudante de cocina	1	\$ 389,01	\$ 4.668,12	\$	\$	\$ 194,51	\$ 520,50	\$
				389,01	386,00			6.158,13
Ayudante de cocina	1	\$ 389,01	\$ 4.668,12	\$	\$	\$ 194,51	\$ 520,50	\$
				389,01	386,00			6.158,13
Responsable de mesas	1	\$ 390,75	\$ 4.689,00	\$	\$	\$ 195,38	\$ 522,82	\$
				390,75	386,00			6.183,95
Mesero 1	1	\$ 389,01	\$ 4.668,12	\$	\$	\$ 194,51	\$ 520,50	\$
				389,01	386,00			6.158,13
TOTAL		\$ 2.351,53	\$	\$	\$	\$ 1.175,77	\$ 3.146,35	\$
			28.218,36	2.351,5	2.316,0			37.208
				3	0			,00

3.8. Ubicación

La sucursal de “La Cevi” se ubicará en la parroquia de Cumbayá, en la plaza central donde se encuentran ubicados los principales bares y restaurantes, con clientes de un estrato socioeconómico medio y medio alto, el local será arrendado por un valor mensual de \$700. El sector cuenta con un clima cálido

3.11. Análisis de la Industria

3.11.1 Análisis macroeconómico

3.11.1.1 Factor Económico

✓ Inflación

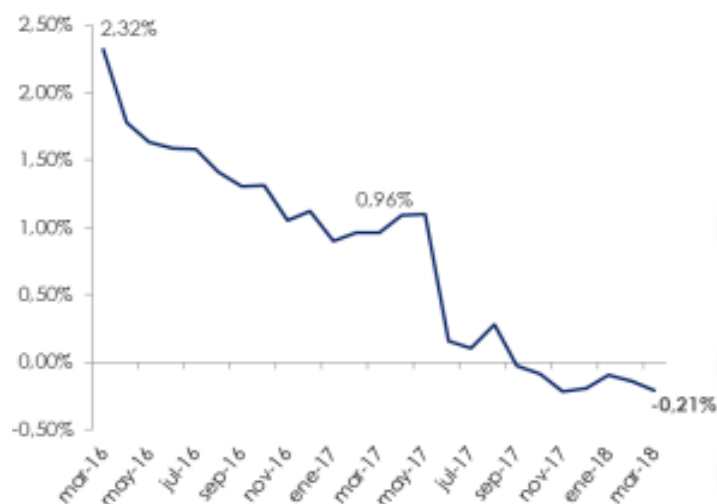


Figura 4. Inflación 2016-2018
Tomado de: INEC, 2018

Se puede observar que, para el 2016 (época de recesión económica por pérdida de valor en el petróleo y otras situaciones de inestabilidad económica) se alcanzó una inflación de 2,32% para marzo del 2016, para marzo del 2017 bajó a 0.96% con ciertas variaciones y para marzo del 2018, la inflación se ubicó en -0.21%, lo cual es un porcentaje notoriamente inferior a los otros años comparados. , sin embargo se espera que exista una reducción del 2018 a 0,30 %.

Producto Interno Bruto (PIB) (2009 al 2017). El año 2018 aún no se contempla en los boletines anuales.



Figura 5. PIB Anual (2009-2017)
Tomado de: INEC, 2017

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. “EL PIB es uno de los indicadores macroeconómicos representativos del crecimiento y decrecimiento de la producción de bienes y servicios de empresas en una nación”. (INEC, 2012)

El PIB anual del Ecuador para el 2017 fue de 1,42% superior al 2016 que fue de -1,5%, “producto también de la recesión económica a nivel mundial y en especial en América Latina por la baja del petróleo y otras situaciones” (INEC, 2012).

NOTA: El PIB está calculado de forma anual, razón por la que los datos del 2018 no están presentes pues la fecha de elaboración de este proyecto es en Diciembre del 2018, los datos del 2018, deberán ser reflejados en el boletín de cifras de Enero del 2019, sin embargo en pronóstico “se espera que la economía del Ecuador crezca en un 2% en 2018” (El Comercio, 2018)

3.11.1.2 Aspecto legal

Los países que más crecerán este año “son Antigua y Barbuda (5,8 %), Panamá (5,6 %), Nicaragua (5,0 %) y República Dominicana (5,0 %), mientras que los únicos que tendrán recesión son Venezuela (-8,5 %) y Dominica (-5,0 %), precisó el organismo de Naciones Unidas”. (El Comercio, 2018).

Ecuador “es un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Actualmente el movimiento político representativo es de Alianza País que se basa en el Socialismo del siglo XXI” (El Comercio, 2018).

Con respecto al tema de legislación nacional, la Ley es la Constitución de la República del Ecuador, en la que, en un nuevo marco normativo se busca pasar de una economía de mercado a una economía más solidaria y social con el fin de lograr el buen vivir. Lo anterior se evidencia en el artículo 283, que dice:” El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado. (El Comercio, 2018)

En el tema de inversiones, en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones, se establece que los tipos de inversión son: productiva, nueva, extranjera y nacional. Así, el artículo 13 dice:

(...)Entiéndase por inversión productiva, independientemente de los tipos de propiedad, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional, en los términos que se prevén en el reglamento...Inversión nacional es aquella inversión que es de propiedad o que se encuentra contralada por personas naturales o jurídicas ecuatorianas, o por extranjeros residentes en el Ecuador, salvo que demuestren que se trate de capital no generado en el Ecuador. (Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversión, 2015)

Considerando las modalidades de inversión antes descritas, cabe recalcar que en términos de incentivos o beneficios, cualquier inversión puede acogerse a los mismos, siempre y cuando cumplan con los requisitos impuestos. En el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones también se detallan todos los incentivos a los que pueden

aplicar los negocios generados en el país (lo cual se describe en los artículos 23-24). En términos generales lo que buscan dichos incentivos es fomentar la producción nacional con un enfoque en el cambio de la matriz productiva, aportar al buen vivir, y proteger a la naturaleza. Así entre los incentivos están: reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta, deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda la inversión nueva, entre otros. (Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversión, 2015)

Dentro de las normativas legales existentes en el Ecuador, para que una empresa produzca con normalidad, cumpliendo con todas las normativas vigentes debe cumplir con los siguientes requisitos:

Dentro de las normas legales e institucionales, se encuentran:

Paso 1: Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI)

- Original y copia a color de la cédula de identidad.
- Original y copia del certificado de votación.
- Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz, teléfono). (SRI, 2018)

Paso 2: Obtener la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito

- Formulario Único de Licencia Metropolitana de Funcionamiento.
- Copia del RUC.
- Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal.
- Copia de la Papeleta de Votación del Representante Legal.
- Para establecimientos que requieren control sanitario: Carné de salud del personal que manipula alimentos.

- Copia del pago de la patente.
- Requisitos adicionales para los establecimientos que deseen colocar publicidad exterior. (SRI, 2018)

Paso 3: Obtener el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

- Solicitud de inspección del local.
- Informe de Inspección.
- Copia de la Cédula de Identidad del representante.
- Copia de RUC.
- Copia de la patente municipal. (SRI, 2018)

Paso 4: Obtener el Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud (para los establecimientos que requieren control sanitario)

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Plano del local a escala 1.50 (área mínima 30mts.)
- Croquis con referencias de ubicación del local.
- Copia del RUC del establecimiento.
- Copia de la escritura de Constitución en caso de tener personería jurídica. (SRI, 2018)
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario o representante legal.
- Copia del Permiso del Cuerpo Bomberos.
- Licencia Única de Actividades Económicas LUAE (Distrito Metropolitano de Quito). (SRI, 2018)

Tabla 3
Obligaciones SRI

PERMISO	ENTIDAD	PAGO
Declaración de Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Annual
Anexos Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Annual
Anticipo Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Jul / Sep.
Retenciones en la Fuente – Renta	Servicio de Rentas Internas	Mensual
Impuesto Consumos Especiales – ICE	Servicio de Rentas Internas	Mensual
Anexos Transaccionales (IVA/ICE/Renta)	Servicio de Rentas Internas	Mensual
Declaración Patrimonial	Servicio de Rentas Internas	Mensual

Tomado de: (SRI, 2018)

Otras obligaciones legales son los pagos al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo y todos aquellos valores a los que tienen acceso los trabajadores como parte de la organización y por haberles realizado un contrato de trabajo.

Tabla 4
Provisiones

PERMISO	ENTIDAD	PAGO
Décimo Cuarto Sueldo	Empleados	Annual
Presentar planilla de pago 14vo. Sueldo	Ministerio de Trabajo	Annual
Décimo Tercer Sueldo	Empleados	Annual
Presentar Planilla de pago 13vo. Sueldo	Ministerio de Trabajo	Annual
Fondos de Reserva	IESS	Annual
Pagar 15% de Utilidades	Empleados	Annual
Presentar planilla de pago 15% Utilidades	Ministerio de Trabajo	Annual
Uniformes para el Personal	Empleados	Annual
Remuneraciones a empleados	Empleados	Mensual
Aportes Seguro Social Empleados	IESS	Mensual

Repartir 10% por Servicio	Empleados	Mensual
Presentar Planilla de Pago 10%	Inspectorías de Trabajo	13ro/14to/Utilidades
Aplicar porcentaje de discapacitados en nómina	Ministerio de Trabajo	Permanente

Tomado de: (IESS, 2018)

3.11.1.4 Factores Tecnológicos

En cuanto a los factores de tipo tecnológico se incluyen aquellos como el acceso a las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación), la tecnología forma parte de una necesidad vital de la empresa, en un restaurant es importante contar con un software que además de registrar las ventas también relaciones las mismas con los gastos, aporte al manejo de inventarios. Además los adelantos tecnológicos en cuanto a equipos de cocina que hemos tenido en los últimos tiempos son bastante interesantes, ya que reducen los tiempos de preparación y algunos casos evitan el desperdicio de ingredientes.

3.11.2 Análisis del Sector

La empresa LA CEVI se ubica en el sector de producción y servicios; pues la alimentación hoy por hoy, es una de las actividades que benefician y contribuyen a los ingresos del país.

El sector de Alojamiento y Servicio Comidas es uno de los sectores más importantes para la economía ecuatoriana ya que genera fuentes de trabajo y permite que se dinamice la misma.

En la última década ha existido altas y bajas con respecto al desarrollo económico y productivo, debido a situaciones como el endeudamiento a nivel país, así como la caída del petróleo.

Un sector afectado por esta crisis son los restaurantes, las ventas de los restaurantes que se especializan en platos a la carta y comida típica bajaron en Quito.

“Los hábitos han cambiado debido a que la población está siendo más restrictiva en el consumo, el ecuatoriano busca economizar en sus compras y un 22% de la población desea ahorrar para un futuro” (Heredia, 2014).

Los escenarios económicos y reformas gubernamentales han causado en el consumidor ecuatoriano una mayor incertidumbre, llevándolo a ser más cauteloso en cuanto a sus gastos, un 31% de hogares el año pasado tuvo que cortar gastos que destinaban a diversión y entretenimiento, rubro que engloba el consumo en restaurantes. (Heredia, 2014)

A continuación se define la inflación por sector

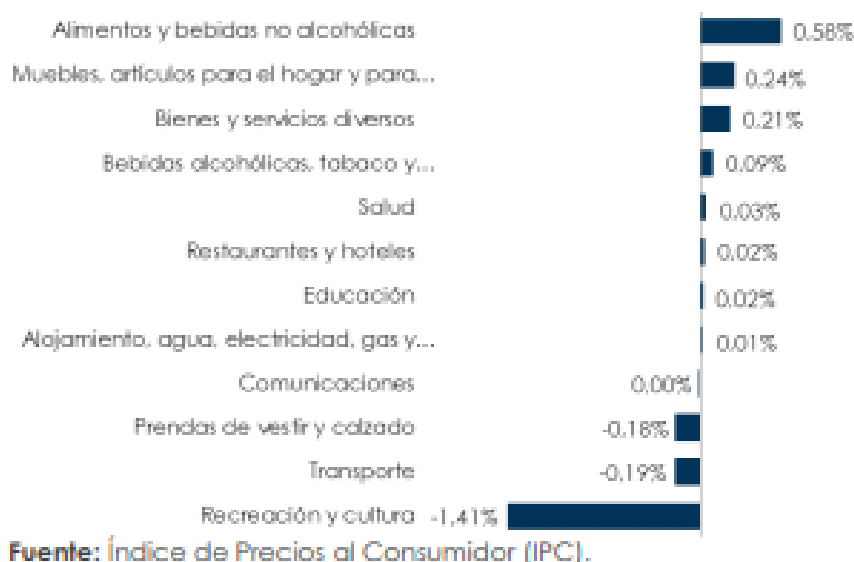


Figura 6. Inflación por sector

Tomado de: INEC, 2018

Lo anterior indica que, la inflación en alimentos y bebidas no alcohólicas ha incrementado a 0.58% y que forma parte de uno de los rubros más significativos de inflación por actividad, sin embargo, en base a un valor agregado, calidad de producto y servicio será posible proponer la inclusión de LA CEVI en Cumbayá, debido a que dicho sector dispone de mayor poder adquisitivo que otros sitios dentro del D.M Quito.

3.11.2.1 Tamaño de la industria

Actualmente la industria alimenticia es una de las que más aporta al PIB del Ecuador, y además se ha infundido su crecimiento continuo a través del tiempo, y mucho más durante los últimos años, tal como se observa a continuación:



Figura 7. Tamaño de la industria
Tomado de: (ekosnegocios.com, 2018)

Como se observa la industria alimenticia ha crecido de 4.6% en el 2016 a se esperaba el 6,6% de crecimiento para el 2018 pero ha crecido el 3% según datos del INEC, debido a la recesión económica, aunque se espera que continúe su crecimiento, como aporte a la industria y productividad nacional.

Fue en la ciudad de Quito como se dijo anteriormente que cayeron las ventas de restaurantes principalmente de comida típica sin embargo, como aquí se observa a nivel de país la comida típica forma parte esencial de la matriz productiva del país.

Se espera con ello que el sector siga incrementando pues “esta industria se lleva el mayor peso dentro de la manufactura (38%)” (ekosnegocios.com, 2018) y esta situación también es debido a la gran variedad gastronómica que presenta el Ecuador, pues sus productos de costa, sierra y oriente se catalogan como megadiversos y en muchos casos son parte de la cocina exótica, lo cual es uno de los productos que demandan nacionales y extranjeros.

Adicionalmente se sabe que “En Ecuador, el consumo anual per cápita de productos de mar es del 7,8 kg, según el Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas de la Espol” (CENAIM, 2018), lo que quiere decir que es un campo adecuado y que es posible implementar la sucursal de LA CEVI en Cumbayá.

3.11.2.2 Ciclos económicos

Los proveedores de La Cevi son de Manabí, como lo habíamos mencionado la mayoría de ingredientes del ceviche manabita están disponibles durante todo el año, sin embargo en productos como los mariscos, dependemos de varios factores como por ejemplo desastres naturales, clima, aguajes etc. que provocan escasez del producto en el mercado. De acuerdo al histórico de compras de la matriz, se han identificado 2 productos (picudo y camarón) que tienen mayor demanda en ciertos meses, por lo que debido a la escasez se produce una subida de precio, para lo cual se actuó estratégicamente de manera oportuna y se llegó a un acuerdo con el proveedor para mantener un precio promedio fijo durante todo el año, de este modo a pesar de la escasez en ciertos meses, nuestras ventas no se ven afectadas, no quedamos expuestos a una variación de precios o peor aún desabastecidos de producto.

En el caso del cangrejo en cambio por normativa no se lo puede vender en los meses de marzo y septiembre, en este caso la estrategia es agotar todo el stock de cangrejo los últimos días de los meses de febrero y agosto para evitar pérdidas y no quedarnos con un inventario cuando no lo podemos vender.

Tabla 5

Estacionalidad de mariscos

PESCADO (Picudo)	JULIO Y AGOSTO
CAMARÓN	OCTUBRE-NOVIEMBRE)
CANGREJO	VEDA MARZO Y SEPTIEMBRE

Tomado de: Investigación de campo

Por otro lado, es importante mencionar que tenemos proveedores calificados con los cuales mantenemos acuerdos de precios fijos durante todo el año, esto para prever que otros factores como las políticas legales del gobierno podrían influir de manera directa o indirecta, debido a situaciones como la inflación, la subida de gasolina, diesel u otra substancia para el transporte, entre otros; ya que esto incide de manera directa en el precio del producto, pues debido a que los animales son producidos específicamente en la costa ecuatoriana es necesario pago de fletes para su distribución hasta llegar a la empresa.

3.11.2.3 Segmento de mercado

El proyecto se enfoca en nuestro público objetivo que son personas de 20 años en adelante que viven en El Valle de Cumbayá, se ha escogido este segmento de mercado porque en base a la observación, estas personas pertenecen hogares de clase social media, media alta y tienen acceso a adquirir nuestros ceviches con aguacate y maní, ya que notoriamente los precios son más elevados que el resto de alimentos.

Tabla 6

Segmento de mercado al que se va enfocado el producto

Clase social	Media-media alta
Ciclo vida	Solteros, casados, divorciados, adultos y jóvenes
Ocupación	Indistinta
Parroquia El Valle de Cumbayá	De 20 años en adelante (personas que adquieren productos del mar por su poder adquisitivo)
Edad	
Clase social	Media, media alta
Gustos y preferencias	Comida manabita, especialmente el ceviche exótico

3.11.2.4 Demanda

A continuación, se establece los habitantes de la parroquia de El Valle de Cumbayá, donde se puede observar que cuenta con una población total de 55.673 habitantes, con un número de 14.651 hogares.

Tabla 7
Parroquia El Valle de Cumbayá

Parroquia	PEA (Población Económicamente activa)	Población total	Número de Hogares
El Valle de Cumbayá	24.028,00	55.673,00	14.651,00

Tomado de: (INEC,Censo de Población y Vivienda 2010)

El cálculo de la población actual está en base a las proyecciones determinadas con La tasa de crecimiento del 2,2% anual que ha sido determinada para El Valle de Cumbayá, en base a los resultados del censo 2010; por lo que, la figura demuestra cual es la tendencia de crecimiento hasta el año 2020.

Tabla 8
Población de Cumbayá proyectada

Año	Habitantes de El Valle de Cumbayá
2016	55.673
2017	55.720
2018	56.109
2019	56.900
2020	57.105
2021	58.120

3.11.2.5 Demanda efectiva

La capacidad de la microempresa abarca el 10% de la demanda insatisfecha, se sabe que la demanda insatisfecha es la diferencia entre la demanda proyectada frente a la oferta proyectada, además para la CEVI se considera que la demanda insatisfecha a atender será del 10% pues la capacidad instalada de la empresa amerita a satisfacer las necesidades de alimento de este porcentaje poblacional, considerando que cada persona va a consumir un ceviche con aguacate y maní una vez al mes.

Se asume el consumo per cápita (por persona) de un ceviche es “Una vez al mes”, por lo que el consumo aparente (esperado) en unidades de ceviche, se estima en :

Tabla 9

Consumo aparente, per cápita, tasa de crecimiento

Consumo mínimo por persona al mes	1
Consumo mensual esperado (ordenes)	1500
Consumo anual esperado (número de ordenes)	18000

NOTA: Ver estudio de mercado

3.11.2.7 Demanda Insatisfecha

Las personas de 20 años en adelante son consideradas dentro de la demanda insatisfecha, debido a que es un servicio innovador, que a pesar de que sí existen restaurantes de comida de la costa al momento en El Valle de Cumbayá no disponen de estrategias de posicionamiento y segmentación de mercado por lo que no han crecido ni han innovado.

Tabla 10
Demanda Insatisfecha

Año	Demanda proyectada (POBLACIÓN CUMBAYÁ)	Oferta proyectada	Demanda insatisfecha (POBLACIÓN CUMBAYÁ)
2018	55.673	41.022	14651
2019	55.720	40.747	14973
2020	56.109	40.806	15303
2021	56.900	41.261	15639
2022	57.105	41.122	15983
2023	58.120	41.785	16335

Se atenderá aproximadamente al 10% de demanda insatisfecha.

EXPLICACIÓN: La demanda insatisfecha para el 2018 es de 14651 habitantes de Cumbayá pero de acuerdo a las encuestas y al estudio realizado, el promedio de consumo de ceviches es de una vez al mes, haciendo uso de estas consideraciones se espera que el consumo de ceviches de aguacate y maní sea de 175.812 unidades al año, para lo cual nosotros esperamos captar un mercado de 18.000 unidades de ceviche anuales, que están representadas por 1.500 unidades mensuales, esto quiere decir que nuestra cevichería va a vender 50 ceviches diarios promedio considerando que el aforo físico de nuestra empresa es de 80 puestos, si notamos los 50 clientes que van a ser atendidos diariamente, están haciendo uso de un 62% de la capacidad del local (50 puestos ocupados/80 puestos en total de capacidad máxima=62%).

Tabla 11
 Personas a ser atendidas en LA CEVI Cumbayá

Demanda insatisfecha	Personas a atender	Frecuencia de consumo al mes	Frecuencia de consumo al año	Total unidades vendidas
14651	1500	1	12	18000
14973	1545	1	12	18540
15303	1591	1	12	19096
15639	1639	1	12	19669
15983	1688	1	12	20259
16335	1739	1	12	20867 PLAN DE VENTAS

3.11.3 Posicionamiento

Con el fin de verificar el posicionamiento de mercado específico, donde sea posible ofrecer un producto y servicio de especialidades manabitas como lo es el ceviche con aguacate y maní de LA CEVI, se ha procedido a realizar una investigación exploratoria mediante la aplicación de una encuesta (Anexo No. 1) que contiene cinco preguntas cerradas y de opción múltiple con el objetivo de establecer el porcentaje de posicionamiento de mercado que se puede tener con el presente proyecto, así como las características fundamentales de los productos, precio y su distribución. Para tal efecto, se calculó la muestra representativa, tal como se detalla a continuación:

3.11.3.1 Tamaño de la muestra

(Ecuación 1)

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{Z^2 * P * Q + (N - 1) * (E)^2}$$

Simbología:

N= Población.- Es el total de pobladores de El Valle de Cumbayá

Z= NIVEL DE CONFIANZA.- Es el valor determinado a los niveles de confianza de la investigación se aplica el valor de z=1.96 pues se puede usar de forma habitual que significa un nivel de confianza del 95%.

p= probabilidad de ocurrencia

q=probabilidad de no ocurrencia

e= margen de error permitido.- es aquel límite de error aceptable, el cual se basa en el nivel de confianza y puede ser entre 1% al 5%, para el presente caso se establece que es del 5%

n= Muestra.-

(Ecuación 2)

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{Z^2 * P * Q + (N - 1) * (E)^2}$$

$$n = \frac{14.651 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (3.188 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 374$$

La muestra de es de 374 posibles consumidores de comida del mar. Número de encuestas aplicadas en Cumbayá, escogidos al azar para la aplicación de la encuesta.

Resultados:

Pregunta 1.- ¿Siendo usted habitante del Valle de Cumbayá le agrada degustar comida de la Costa como el ceviche?

Tabla 12

Agrado por comida de la Costa

DETALLE FRECUENCIA PORCENTAJE

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	329	88%
NO	49	13%
TOTAL	374	100%

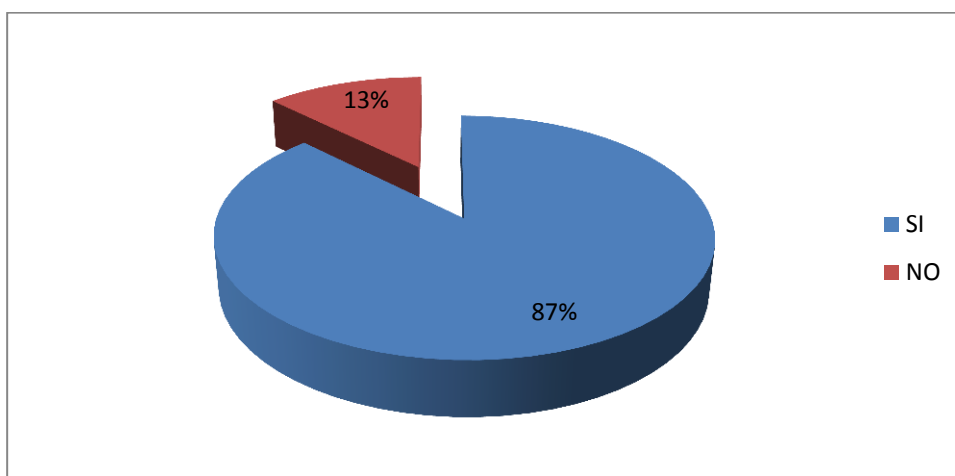


Figura 8. Agrado por comida de la Costa

En la figura 4 se visualiza que del total de personas encuestadas, el 87% si le gusta la comida de la costa, mientras que el 13% no, lo que indica que a la mayoría si le agrada la comida de la costa por lo que es una muy buena opción fortalecer la expansión de LA CEVI.

Pregunta 2.- ¿Usted ha degustado de un ceviche en LA CEVI?

Tabla 13
Degustación en el local

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	355	95%
NO	19	5%
TOTAL	374	100%

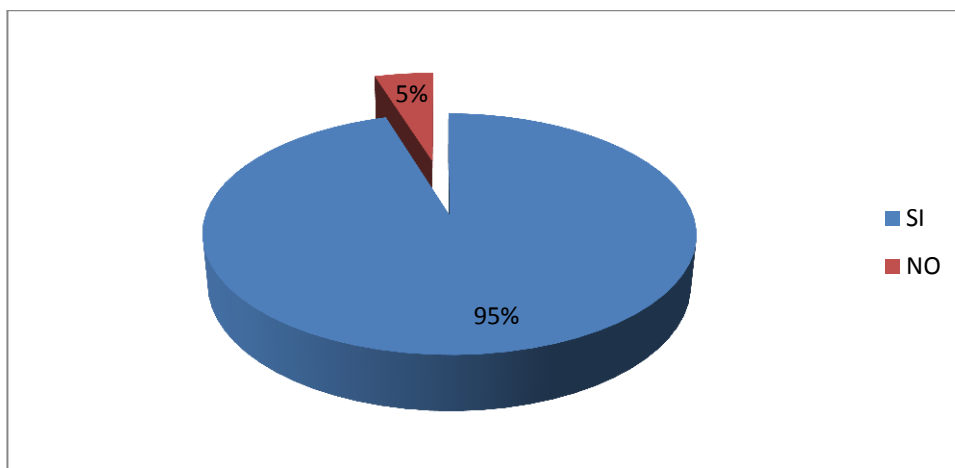


Figura 9. Disponibilidad a utilizar el servicio

El 95% si ha degustado los ceviches de LA CEVI, sin embargo, el 5% no lo ha hecho. Lo que permite establecer que la mayoría de personas de El Valle de Cumbayá si ha degustado de los ceviches de LA CEVI, lo que da un aliciente para hacer otra sucursal en un en Cumbayá.

Pregunta 3.- ¿Qué tipo de ceviche considera que estaría dispuesto a comprar en LA CEVI?

Tabla 14

Tipo de ceviche que consideraría comprar

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ceviche simple con aguacate y maní (un marisco)	79	21%
Ceviche doble con aguacate y maní (dos mariscos)	90	24%
Ceviche triple con aguacate y maní (tres mariscos)	71	19%
Ceviche completo con aguacate y maní (cuatro mariscos)	135	36%
TOTAL	374	100%

NOTA: Todos los ceviches vienen con una porción de chifles

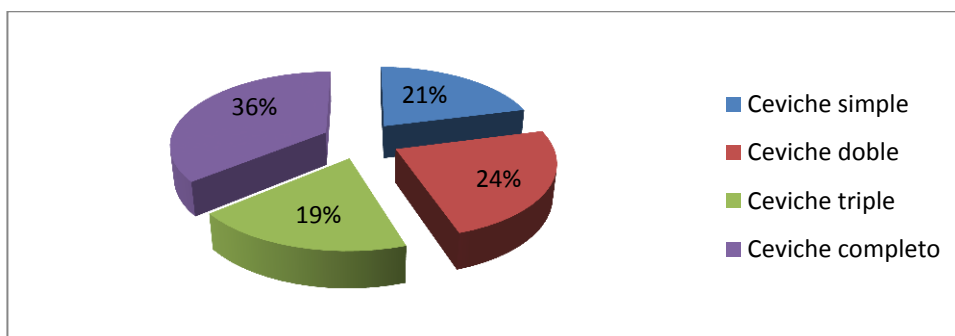


Figura 10. Tipo de ceviche que consideraría comprar

Del total de encuestados el 36% escogió la opción de ceviche completo, el 24% indicó que le gustaría ceviche doble, el 21% ceviche simple, el 19% ceviche triple. La mayor parte de encuestados indican que le gustaría comprar la opción de ceviche completo, lo cual debería repartirse de esa forma para la producción.

Pregunta 4.- ¿Cuánto podría pagar por un ceviche completo? (todos los mariscos más plato de arroz)

Tabla 15
Disponibilidad de pago

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Menos de \$10,00	90	24%
Entre \$10,00 a \$15,00	142	38%
Entre \$16,00 a \$20,00	79	21%
Más de \$20,00	64	17%
TOTAL	374	100%

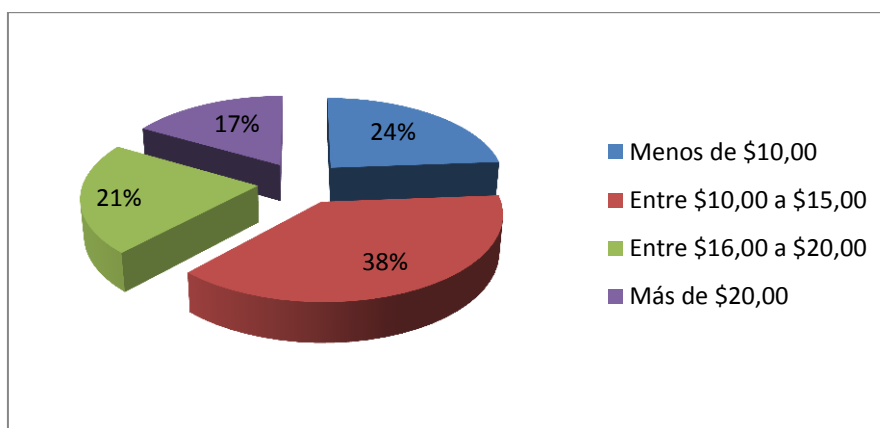


Figura 11. Disponibilidad de pago

El 38% dice que estaría dispuesto a pagar entre \$4,00 a \$6,00; el 24% dice que estaría dispuesto a pagar \$3,50; el 21% indica que pagaría entre \$7,00 a \$8,00; y el 17% pagará más de \$8,00 por un ceviche.

La mayoría de personas estarían dispuestas a pagar entre \$4,00 a \$6,00.

Pregunta 5.- ¿Con qué frecuencia usted compraría o compra un ceviche?

Tabla 16

Frecuencia de compra

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez a la semana	9	21%
Una vez al mes	19	45%
Más de dos veces al mes	14	33%
TOTAL	374	100%

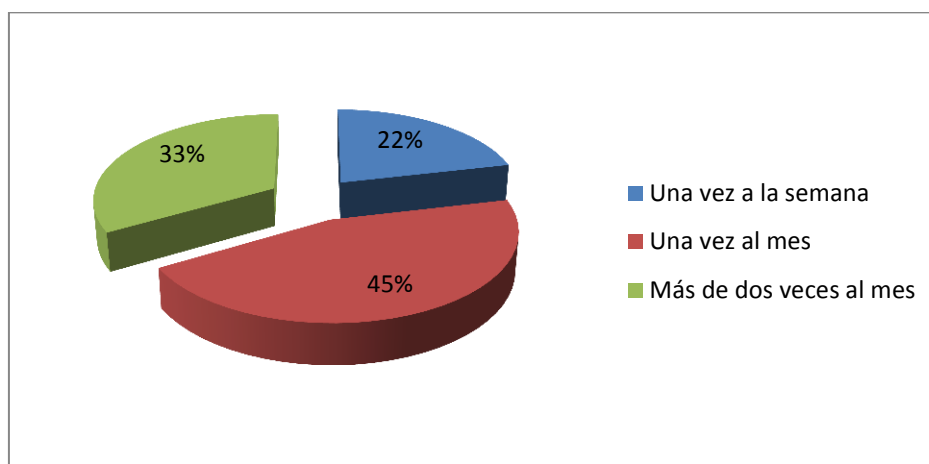


Figura 12. Frecuencia de compra

Del total de personas, el 45% indicaron que una vez al mes es la frecuencia de compra, mientras que el 33% indica que más de dos veces al mes es dicha frecuencia, mientras que el 22% dice que una vez a la semana compraría ceviche.

Lo anterior indica que efectivamente, el ceviche lo comprarían por lo menos una vez al mes la mayoría de personas.

3.11.3.2 Análisis de la Competencia.

En el Valle de Cumbayá existen servicios de restaurantes de comida del mar, tal como se muestra a continuación:

En el análisis de la competencia se han encontrado tres principales competidores, con algunos elementos de análisis:

Tabla 17
Análisis de la competencia

MARCA	CONSUMO PROMEDIO	ESTILO DE CEVICHEs	UBICACIÓN Y SERVICIOS	PUBLICIDAD
"La Cevi"	\$12	Ceviches manabitas con aguacate y maní. Existen 2 presentaciones; 1. "Jipijapa" se lo sirve con sus topins (cebolla, tomate, pepino, pimienta, culantro, aguacate y maní) por separado, puede ser de pescado y/o camarón. 2. "Portoviejo" se lo prepara en una base de maní con todos sus ingredientes incluidos y pueden incluir uno o todos los mariscos (camarón, pescado, cangrejo y concha) Se sirven acompañados con porción de chifles y arroz.	Matriz ubicada en la calle Río Coca 1011 e Isla San Cristóbal y la nueva sucursal será en Cumbayá, su público objetivo son personas que gustan de la gastronomía manabita, con gusto por comida de buen sabor y calidad. Actualmente se han realizado alianzas estratégicas con partners como Glovo, Uber eats y Clapp para ofrecer servicio a domicilio a nuestros clientes.	"La Cevi" ha manejado su marca con mucha responsabilidad desde sus inicios, es así que cuenta con profesionales expertos en el manejo de redes sociales que es el principal medio a través del cual llega a sus potenciales clientes. Actualmente se encuentra presente en Facebook e Instagram, en dichas redes se comparte información del lugar, se genera contenido relacionado con la cultura Manabita, la oferta de gastronómica de "La Cevi" y la experiencia de los clientes al visitar el lugar. Cada cierto tiempo se lanzan promociones por temporada con diferentes objetivos como generar tráfico, fidelizar a los clientes, etc., y se mantiene una promoción permanente para festejar a los clientes que cumplen años. La nueva sucursal se manejará bajo el mismo esquema
Los Ceviches de la Rumíñahui	\$12	Ceviches tradicionales (sin aguacate y maní). Se sirven acompañados de una porción de chifles y canguil.	Amplia cadena de franquicias con 44 locales en el Ecuador, 28 de ellos en Quito, se encuentran ubicados en centros comerciales, calles	A través del tiempo se ha posicionado en el mercado, con la presencia masiva de sus locales, tiene presencia en redes sociales a través de Facebook.

			principales. Está dirigido a un público masivo y cuenta con servicio a domicilio directo.	
Cevechería Cedeños	\$13	Ceviche estilo Portoviejo, preparado en base de maní con todos sus ingredientes incluidos y de uno o varios mariscos (camarón, pescado, cangrejo y concha). Se sirven acompañados con una porción de chifles y arroz.	Ubicados en la calle Shirys y Pasaje Rosseau. Cuenta con servicio a domicilio directo, sin embargo no lo tiene muy bien definido, ya que no es permanente.	Presencia en redes sociales a través de Facebook e Instagram, el manejo de sus cuentas se puede apreciar que se lo realiza de manera orgánica, aprovechando la popularidad de su propietaria. Han realizado una única promoción de descuento del 5% en pagos en efectivo.
Cevichería Pepe 3	\$6.50	Ceviche de Jipijapa con aguacate y maní, de pescado únicamente. Se lo acompaña con una porción de chifles.	Su matriz se encuentra en Jipijapa, tiene una sucursal en Guayaquil, otra en Manta y hace pocos abrió sus puertas en la ciudad de Quito. Cuenta con servicio a domicilio, el mismo no es tan ágil ya que no se lo puede hacer vía telefónica, sino únicamente a través de whatsapp y toma un tiempo entre que se realiza la transferencia y se hace efectivo el pedido.	Presentes en Facebook, no tienen manejo profesional de redes sociales.

Como se puede observar LA CEVI, se encuentra en rangos de precios altos comparados con los disponibles en Cevichería Pepe 3, igual que los Ceviches de la Rumiñahui y un dólar menor que la Cevichería Cedeños, esto se da porque nuestro producto es selecto, se ofrece y garantiza la calidad de materia prima, su elaboración completa, la higiene, así como el servicio al cliente personalizado, lo que permite mantener dicho precio de venta.

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter, como parte del análisis de la empresa con su entorno cercano, lo que permitirá evaluar con qué estrategia se puede competir en este sector y obtener una ventaja competitiva frente a los demás.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto ya que existe una gran oferta de restaurantes de comida manabita en Cumbayá, por lo tanto los consumidores tienen varias opciones al momento de elegir establecimientos, por cercanía, por preferencia, descuentos, entre otros.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existe una variedad de proveedores en el mercado de materia prima para la elaboración de los platos que se ofertan, como lo habíamos comentado anteriormente la mayoría de proveedores son de la provincia de Manabí, los mismos que han sido calificados y son los principales proveedores, sin embargo existe una gran variedad de oferta.

Es importante mencionar que “La Cevi” pertenece al Núcleo de Restaurantes Quito, dicha organización realiza ruedas de negocios, lo que nos ha permitido contar con proveedores calificados para mariscos, bebidas y verduras de muy buena calidad y a precios convenientes.

La amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores es media, a pesar de que actualmente existen varios competidores, pueden aparecer muchos más, no obstante existen barreras de entrada como la alta inversión inicial, la experiencia y conocimiento y la preferencia de los consumidores por el sabor y la atención de los restaurantes ya existentes.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media, actualmente existe una gran oferta en el sector gastronómico y por lo tanto una gran variedad de productos

sustitutos, por ejemplo dentro de los principales productos sustitutos se encuentra el cebollado o ceviches tradicionales, que son productos de menor valor inclusive, sin embargo el sabor de nuestros principales ingredientes como son el aguacate y el maní hacen de nuestros ceviches productos únicos que siempre se encuentran en la mente de nuestros clientes al momento de elegir una opción.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores existentes es alta, actualmente existen en el mercado varios restaurantes de comida manaba como Los Ceviches de la Rumiñahui, Cevichería Cedeños, Cevichería Pepe 3, sin embargo la oferta no es la misma en todos los casos, los precios, la calidad y el público varían.

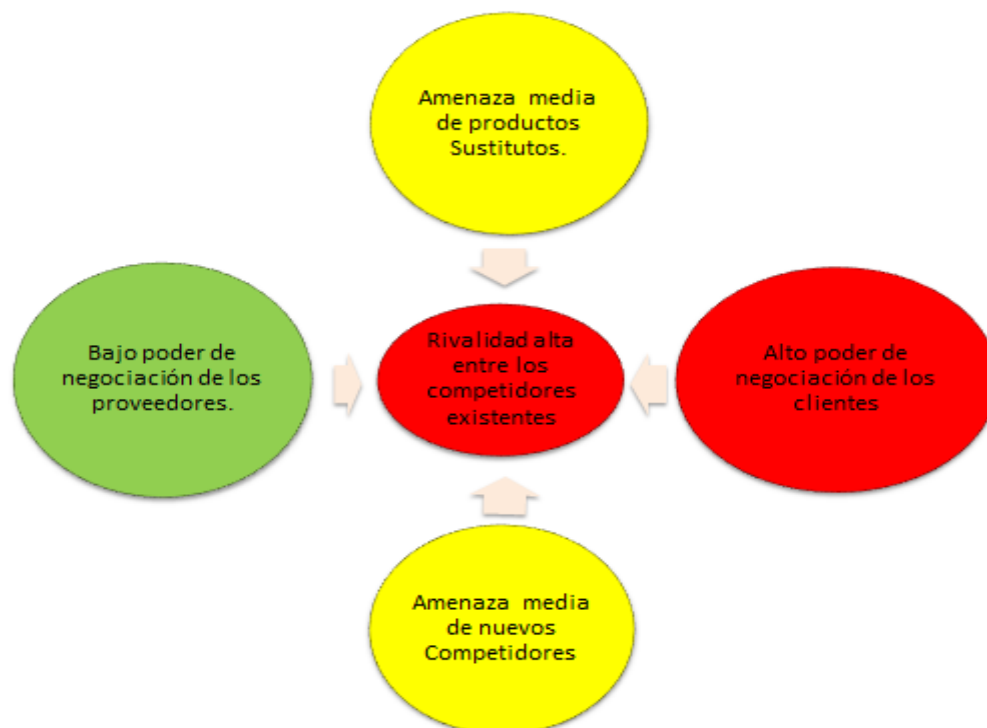


Figura 13. Esquema de las 5 Fuerzas de Porter

3.11.4 Análisis FODA

A continuación un análisis situacional interno y externo del negocio:

Fortalezas

- Alimentos frescos preparados diariamente.
- Se dispone de proveedores de mariscos calificados, con el fin de garantizar la frescura y calidad del producto.
- Personal capacitado en buenas prácticas de manipulación de alimentos y servicio al cliente.
- Instalaciones agradables, ambientadas con detalles que evocan la cultura y tradiciones manabitas (sombreros de paja toquilla hechos en Montecristi).
- Buen ambiente laboral
- Ubicación estratégica escogida para el sector de Cumbayá.
- Manejo profesional de la imagen y marca en redes sociales.

Oportunidades

- Preferencias de los consumidores por la comida manaba.
- Crecimiento demográfico en Cumbayá.
- Existencia de Demanda insatisfecha de ceviches al estilo manabita en Cumbayá.
- Alto poder adquisitivo de los clientes del sector.

Debilidades

- Capital de inversión limitado.
- Poca experiencia en la industria de restaurantes.
- Ausencia de sistemas automatizados para control de operación (inventarios, facturación, procesamiento de comandas, etc.)

Amenazas

- Alta oferta gastronómica.
- Reciente deserción de marcas gastronómicas en Cumbayá.

3.12. Estrategias de mercadeo

3.12.1 Estrategia de producto

Platos típicos de la provincia de Manabí en los que destacan dos ingredientes principales de la gastronomía local aguacate y maní. Sus ingredientes son traídos directamente de la provincia de Manabí con el fin de poder garantizar el sabor original.

El producto estrella es el ceviche acompañado de aguacate y maní.

La estrategia principal se ha de encontrar enfocada en presentar un valor agregado o diferenciado de la competencia para evitar la gran influencia de esta en el sector por ello:

- La diferenciación se aplicará mediante la presentación de un producto de calidad
- Los empleados desde el administrador hasta el mesero brindarán un trato amable a los clientes, además atenderán con cordialidad todas sus dudas
- Otra situación será la inclusión de publicidad masiva por medios electrónicos, algo que la competencia en su mayoría solo ocupa como fuente de información, nosotros haremos parte integral de las estrategias de promoción y publicidad, donde sea posible no solo incluir información de la empresa sino crear bases de datos de clientes potenciales para llamarles y ofrecerles los servicios o mediante un correo electrónico o publicidad (pagada) en redes sociales, esto a su vez dará mayor imagen y renombre así como contacto directo empresa-cliente, algo que la competencia no posee.

Tabla 18
Gastos por estrategias que ventas

Gastos ventas	año1	año2	año3	año4	año5
Gastos fijos					
Publicidad	400,00	411,02	422,35	434,00	445,98
Total gasto ventas	400,00	411,02	422,35	434,00	445,98

3.12.2 Estrategia de Precio

Estrategia de precios es por costeo de producto y margen, para determinar el precio de venta de nuestros platos se realizó el costeo de todos sus componente e ingredientes y se determinó un margen de retorno de al menos el 100%.

Los precios de venta al público están en un 10% por sobre el promedio de la industria ya que se aplica una estrategia de diferenciación y el cliente fácilmente percibe el valor del producto por su calidad, cantidad y sabor.

La política de precios es que el porcentaje de utilidad será del 30% (de margen de utilidad sobre costos), tomando en cuenta que se realizarán varios menús del mar; en lo posterior a los dos o tres años de funcionamiento se podrá incrementar la ganancia por plato.

A continuación se detallan los precios de tipo de ceviches incluyendo los porcentajes de venta:

Tabla 19
Precios de tipo de ceviches con porcentajes de ventas

	2018	2019	2020	2021	2022
simple	5,06	5,17	5,28	5,39	5,51
doble	6,06	6,19	6,32	6,46	6,59
triple	7,16	7,31	7,47	7,63	7,79
completo	8,26	8,44	8,62	8,80	8,99

A continuación se detalla el presupuesto de costos y gastos de la empresa LA CEVI en Cumbayá:

Tabla 20
Capital de trabajo

DETALLE	Año1	año 2	año3	año4	año5
Gasto Sueldos personal	\$ 40.808,00	\$ 42.112,69	\$ 43.459,54	\$ 44.849,92	\$ 46.285,24
Servicios básicos y arriendos	\$ 9.456,00	\$ 9.748,19	\$ 10.049,40	\$ 10.359,92	\$ 10.680,04
Suministros de Oficina	\$ 1.939,60	\$ 1.997,98	\$ 2.058,12	\$ 2.120,07	\$ 2.183,88
Gastos baterías y utensilios	\$ 5.300,00	\$ 5.413,10	\$ 5.528,62	\$ 5.646,60	\$ 5.767,10
Materias primas , complementos y auxilios	\$ 129.618,00	\$ 136.217,00	\$ 143.155,00	\$ 150.449,30	\$ 158.118,40
	0	9	6	8	5
Suministros de Limpieza	\$ 646,80	\$ 666,27	\$ 686,32	\$ 706,98	\$ 728,26
Publicidad	\$ 400,00	\$ 411,02	\$ 422,35	\$ 434,00	\$ 445,98
Gastos de Constitución	\$ 818,96	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gasto Interés	\$ 2.776,70	\$ 1.769,36	\$ 651,01		
Total	\$ 191.764,00	\$ 198.335,70	\$ 206.010,40	\$ 214.566,80	\$ 224.208,90
	6	0	1	6	6
Capital de trabajo * mensual	15980,33				

El capital de trabajo mensual es de \$17.006,97 para el año 1 con la proyección anual según la inflación promedio de los cinco últimos años de 2,13%.

Nota: Ver en anexos el detalle de la amortización del préstamo y las depreciaciones de activos fijos.

3.12.3 Cálculo del punto de equilibrio

(Ecuación 3)

Ventas =

$$\frac{1-\text{costo variable}}{\text{ventas}} = \frac{168.922,69}{217800}$$

$$\frac{22.841,37}{0,224413737} = \$101782,41$$

Tabla 21
Cálculo del punto de equilibrio

Costo Fijo	\$ 22.841,37
Costo Variable	\$ 168.922,69
Ventas	\$ 217.800,00
Punto de equilibrio	
V	\$ 101.782,41
Q	10.714
PV	\$ 9,50

Lo anterior indica que, el punto de equilibrio se genera cuando se producen 10.714 unidades (ceviches simples de aguacate y maní) no existe ni pérdidas ni ganancias, pero cuando las unidades ascienden a 10.715 hay una ganancia y cuando las unidades vendidas son 10.713 ya hay una pérdida.

3.12.4 Estrategia de Plaza

Cuenta con un local o punto de venta ubicado en el sector centro norte de la ciudad (aforo para 60 personas) y se planifica contar con un segundo punto de presencia en el valle de Cumbayá. Adicionalmente tiene presencia en redes sociales (Facebook e Instagram) y plataformas digitales (Glovo, Clapp, Uber eats) para poder ofertar sus productos.

El servicio debe ser oportuno, es decir, no se puede tardar se puede agendar con dos a tres días de anticipación, en el caso de tratarse de un evento o acontecimiento con más de cincuenta platos, el cliente deberá reservar con anticipación de 10 días el pedido, y se debe realizar la planificación del transporte y logística en máximo 7 días

3.12.5 Estrategia de Promoción

Manejo de community manager en redes sociales (Facebook e Instagram) con el fin de desarrollar dos estrategias digitales:

1.- Campaña de contenido: Donde se destacan aspectos relevantes de la cultura Valdivia y Manteña así como costumbres y tradiciones típicas de la provincia de Manabí. De esta manera se intenta desarrollar una campaña de educación y conocimiento por la historia de la provincia a la cual representamos.

2.- Campañas de publicidad: Tiene por objetivo promocionar y dar a conocer la variedad gastronómica del restaurante y crear campañas interactivas digitales con el fin de posicionar la marca, fidelizar y retener a sus clientes y seguidores. También:

3.12.6 Estrategias de comunicación

- Cuando se contraten más de veinte platos el cliente podrá acceder también a recibir un premio sorpresa, con un artículo publicitario distintivo de la microempresa (camiseta, gorra, llaveros)
- En épocas como el día del padre o de la madre el cliente tendrá la oportunidad de recibir un postre que será entregado por la microempresa como parte de la preocupación hacia el cliente.
- Se realizarán muestras gratis a las afueras del local y sus alrededores.

Tabla 22

Presupuesto campañas publicitarias por clic

No.	Objetivo estratégico	PRESUPUESTO
1	Facebook	\$ 0,25 por clic
2	Sitio web campaña.	\$ 0,30 por clic
		\$0,55 ctvs

NOTA: Para verificar el presupuesto global de la publicidad (ver Presupuesto en el punto 3.13 Presupuesto).

3.12.6.1 Plan de campañas publicitarias en redes sociales

PROPUESTA SEM

Cronograma de campañas

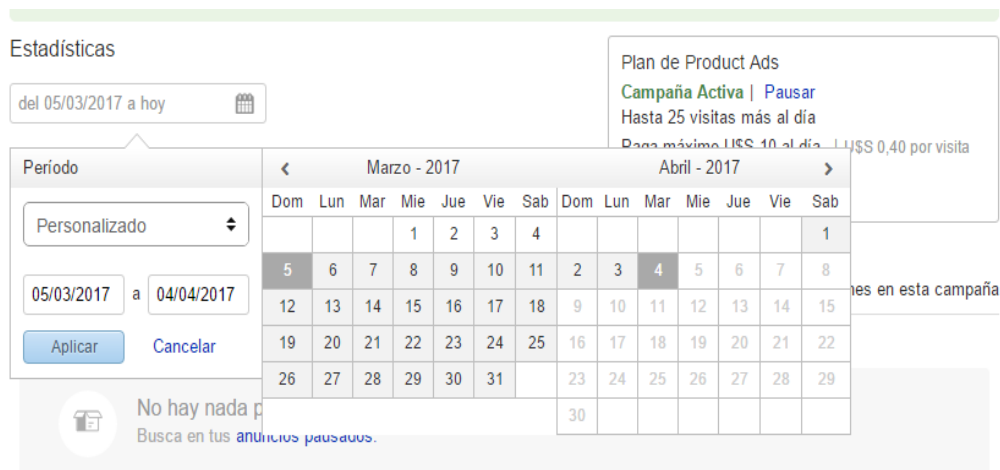


Figura 14. Cronograma de campañas

Objetivos de campaña

- Posicionamiento en google de la empresa dentro de las primeras posiciones de búsqueda con palabras relacionadas con #cocina #comida típica #ceviche
- Enfoque a público objetivo de amas de casa y personas que requieren innovación culinaria

Planeación de campaña

- 1) Escoger una empresa de marketing digital, en este caso se ha escogido marketingg4online.com
- 2) Llenar el formulario de inscripción
- 2) Solicitar un presupuesto SEM

[Solicita tu presupuesto SEM](#)

3) Replantearse el valor o presupuesto mensual que puede aportar la empresa (\$1000 mensuales) se ha establecido según la propuesta actual.

Desarrollo de la campaña

4) Según una empresa de marketing en Ecuador llamada Soluciones empresariales proporcionó el siguiente dato:

Cada clic tiene un valor promedio de 0,40ctvs

3.12.6. Estrategias de servicio

No solo se procura tener un buen producto para el cliente, sino que LA CEVI brindará un servicio de calidad, con atención personalizada y trato justo y cordial al cliente.

Además se encuentra la asociación con nuestros proveedores para hacer la gestión de servicio a domicilio oportuno, basándose en la entrega (Just in time). También se pretende proporcionar todas las facilidades a los clientes de acceso a nuestros productos por medio de la creación del sitio web donde podrán acceder con dar un clic al pedido e incluso se puede solicitar por medio del sitio web o los números de teléfono de contacto.

3.13. Presupuesto para gastos de promoción y publicidad

Tabla 23

Presupuesto para gastos de promoción y publicidad

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Página Web	150	153,201	156,47031	159,80939	163,2197
Folletos y publicidad	150	154,515	159,1659	163,9568	168,8919
	100	103,3	106,7089	110,23029	113,8679
Publicidad empresarial facebook	100	103,3	106,7089	110,23029	113,8679
TOTAL	400	411,016	422,3451	433,9965	445,98

3.14 Proyecciones de ventas

Para proyectar las ventas en unidades, se ha utilizado el dato histórico de la demanda insatisfecha actual, sumada la tasa de crecimiento promedio del sector alimenticio en el Ecuador, para este caso es el 3%.

Tabla 24

Proyección de ventas

Demanda objetivo	18000	18540	19096,2	19669,086	20259,15858
------------------	-------	-------	---------	-----------	-------------

En lo posterior, para proyectar los precios (USD) se tomó en cuenta la inflación promedio de los cinco últimos años en el Ecuador que da un total de 2,13

Tabla 25

Proyección de la inflación

Proyección de la inflación					Promedio
2013	2014	2015	2016	2017	
2,70%	3,67%	3,38%	1,12%	-0,20%	2,13%

Nota: La inflación debe ser anual por lo tanto no se toma en cuenta el año 2018 ya que aún estamos en el mes de Diciembre del 2018.

Tabla 26

Demanda de objetivos

Demanda objetivo	18000	18540	19096,20	19669,09	20259,15
Inflación Ecuador promedio	2,13%				
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Unidades	18000	18540	19096,2	19669,086	20259,15858
Precio menú simple (21%)	9,50	9,70	9,91	10,12	10,34
Precio menú doble (24%)	10,50	10,72	10,95	11,19	11,43
Precio menú triple(19%)	11,50	11,75	12,00	12,25	12,51
Precio menú completo (36%)	15,00	15,32	15,65	15,98	16,32
Unidades estimadas vendidas					
21%	3780,00	3893,40	4010,20	4130,51	4254,42
24%	4320,00	4449,60	4583,09	4720,58	4862,20
19%	3420,00	3522,60	3628,28	3737,13	3849,24
36%	6480,00	6674,40	6874,63	7080,87	7293,30
Total Ingresos por ventas	217800,00	229121,29	241031,06	253559,90	266739,99

NOTA: El porcentaje de personas que consumirán uno u otro ceviche fue calculado en la pregunta 4 de la encuesta realizada al cliente potencial.

3.15 Conclusiones del capítulo

- 1) Una vez realizado el análisis situacional tanto interno (FODA), como externo del entorno de la empresa LA CEVI, se puede determinar oportunidades de negocio atractivas, las cuales deberán estar acompañadas de estrategias financieras y comerciales que permitan el desarrollo y la sostenibilidad del proyecto, así mismo el manejar un margen alto de rentabilidad y la proyección histórica de ventas del primer año del local matriz, permiten evidenciar que la propuesta comercial es viable, el mismo que será calculado en el capítulo del análisis económico-financiero una vez detallados los ingresos frente a los costos y gastos fijos y variables cuyo punto de equilibrio se obtuvo al vender unidades de ceviche con aguacate y maní de manera simple a \$9.50 cada uno , dando un total de ventas de \$101.782,41 donde se da el punto de equilibrio
- 2) El FODA y las estrategias de Porter son indispensables para lograr constatar a la empresa dentro del entorno macro y micro que le rodea respetando sus fortalezas y limitaciones, así como entendiendo las oportunidades que brinda el mercado y las posibles amenazas de cambios repentinos en entornos políticos, sociales, ambientales, etc.
- 3) La proyección de ventas se verá corroborada en el análisis financiero que se desarrollará en los capítulos subsiguientes, no hay que olvidar el mercado desatendido (la demanda insatisfecha) existente, de la cual se pretende crecer en 3% anual como parte del objetivo de ventas de la empresa, lo que se espera para los siguientes años siga en incremento.

4. CAPÍTULO IV. OPERACIONES

4.1 Estado de Desarrollo

Actualmente, los ceviches son uno de los principales platos tradicionales originarios de la Costa Ecuatoriana, y que son apetecidos en todas las regiones: Costa, Sierra Oriente y Galápagos, además es un plato exótico considerado por nacionales y extranjeros como uno de los principales de la gastronomía propia del Ecuador, razón por la que se ha elegido este plato como el producto estrella de la empresa, razón por la que se requieren tácticas operativas que vayan de acuerdo a la integridad de la empresa y sin olvidar la satisfacción del cliente.

Factores que implican la estrategia operativa del negocio:

- ❖ Instalaciones: es decir, que el local cuente con la infraestructura adecuada.
- ❖ Servicios: en otras palabras, que el local cuente con los servicios básicos tales como agua, luz, teléfono, alcantarillado, gas.
- ❖ Cliente Potencial: dicho de otra manera, estar cerca de los clientes potenciales
- ❖ Clima: esto quiere decir, que si existe lluvia los clientes no van a venir a comprar porque no les gusta salir en ese temporal, en cambio en días soleados todos buscan un lugar donde comer para seguir disfrutando de su descanso.
- ❖ Seguridad: esto es, la ubicación correcta y mucha vigilancia.
- ❖ Disponibilidad de personal: dicho en otras palabras, tener las personas adecuadas para laborar en la microempresa.



Figura 15. Cadena de Distribución

Como se observa, la materia prima ingresa por medio de la compra al proveedor, el mismo que no utiliza intermediarios, sino que el producto viene directamente de la Costa ecuatoriana a la empresa.

En la empresa el alimento es procesado, convirtiéndolo en producto terminado. Finalmente el producto elaborado, es servido al cliente o consumidor final, quien degusta el ceviche con aguacate y maní.

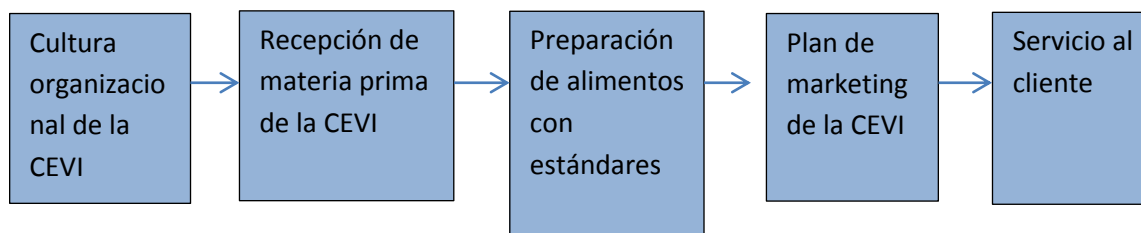


Figura 16. Cadena de valor LA CEVI

Como se observa en la cadena de valor se incluye como primer punto la cultura organizacional, se continúa con la recepción de materia prima, para la correspondiente preparación de alimentos, se gestiona el plan de marketing y finalmente se llega con el producto y servicio al cliente con el objetivo de generar el margen de utilidad, para lo cual se ha de seguir un proceso estructural.

Recursos Humanos.- Al talento humano se lo prepara con capacitaciones continuas acerca de servicio al cliente y técnicas de procesos productivos eficientes

Desarrollo Tecnológico.- Por supuesto que se innovará la maquinaria y el equipo una vez cumplan su periodo de vida útil (ver depreciaciones en Anexo 2).

Logística interna.- La logística interna incluye una adecuada cultura organizacional, aquella que defina una estructura organizacional horizontal, es decir donde exista la retroalimentación directivos-trabajadores y viceversa, con la idea de crear una comunicación efectiva donde todos participen de ideas, problemas percibidos y propuestas de mejora.

Manufacturación.- La manufactura de alimentos incluye normas aceptables de registros sanitarios para alimentos avalados por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Logística externa.- En este ámbito, la negociación directa con proveedores será ejecutado por el gerente general, quien es el encargado de verificar situaciones como:

- Fechas de pago
- Créditos concedidos por compras al por mayor
- Entregas a tiempo
- Facturación

Marketing y ventas.- El marketing y ventas está estructurado también por parte del gerente general, debido a que él será el encargado de la aceptación de inclusión de publicidad masiva vía física o virtual.

Servicios.- Uno de los valores agregados de la empresa LA CEVI es el brindar una atención personalizada al cliente, quien se sentirá en un ambiente agradable, siempre respondiendo a sus requerimientos de manera inmediata.

4.2 Descripción del proceso

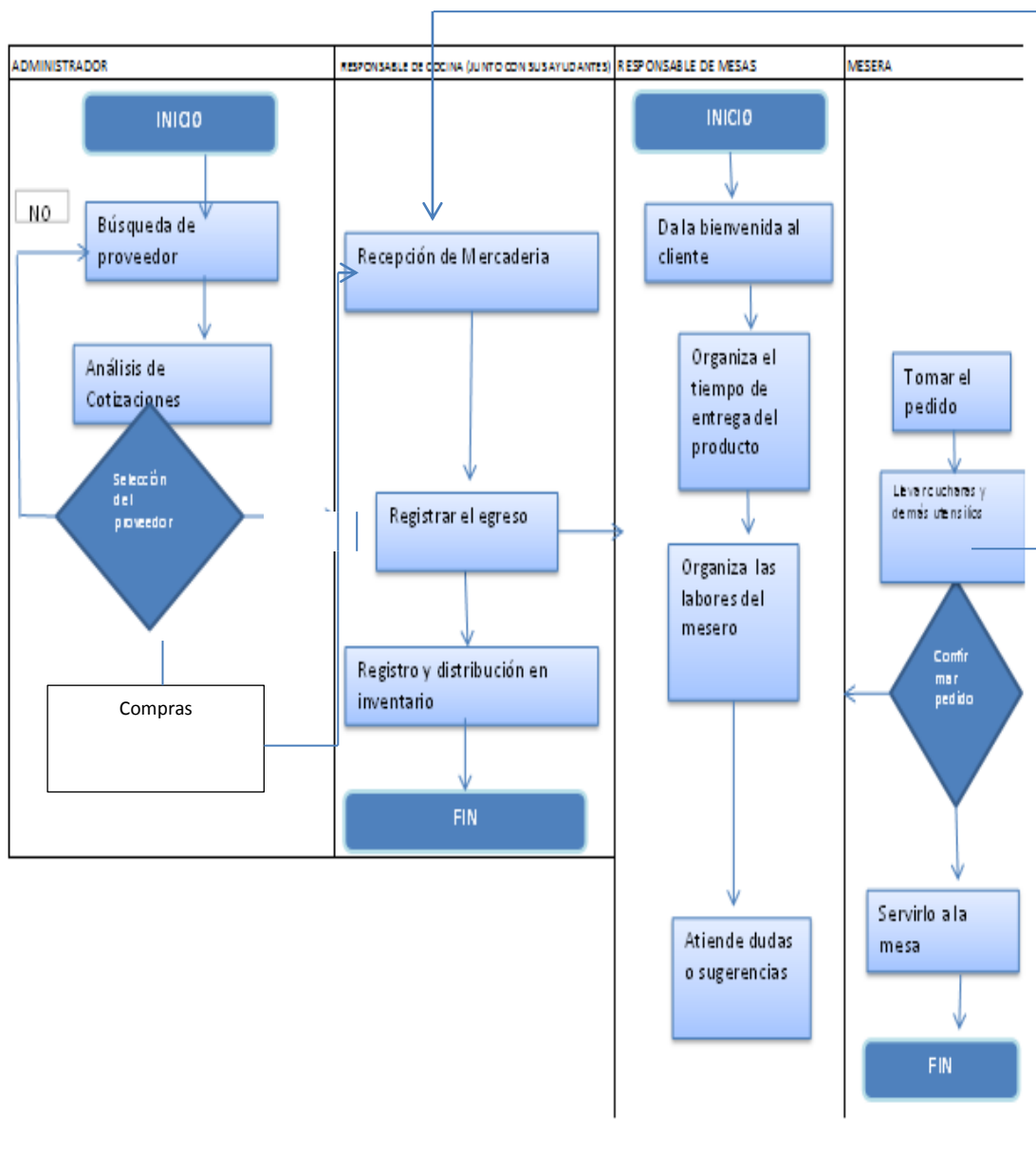


Figura 17. Flujograma del proceso

Los actores implicados en el proceso de la CEVI incluye la búsqueda del proveedor, el análisis de cotizaciones, la selección del proveedor y luego de ello se procede a las compras de materia prima y materiales, estos son a su vez receptados por el responsable de cocina, se registra el egreso de aquellos que se van a usar para la preparación del ceviche de aguacate y maní, se

registra su distribución en el inventario , una vez preparado el producto pasa al responsable de mesas quien da la bienvenida al cliente, es quien organiza el tiempo de entrega del producto, y las labores del mesero, así como la mesera quien toma el pedido y se procede a entregar al cliente, finalmente se requiere el aseo de utensilios para empezar de nuevo con el proceso.

Todos los ceviches con aguacate y maní se los prepara en el momento que entra la orden, para esto el cocinero hace una requisición de los productos, el ayudante de cocina verifica la requisición, almacena los productos, realiza un mise en place¹, y organiza la producción.

El proceso de producción se detalla a continuación:

- 1) El proceso de producción inicia con la adquisición de mercadería y materia prima.
- 2) Recepción de materia prima
- 3) Revisión de materia prima
- 4) Almacenaje de materia prima (en caso de mariscos disponibilidad de bodegas frías)
- 5) El cocinero y ayudantes de cocina desempacan la mercadería y procesan el producto, cumpliendo sus funciones
- 6) Meceros sirven el ceviche de aguacate y maní según el pedido del cliente

Hasta el punto seis se terminaría regularmente el proceso productivo, sin embargo cabe destacar la importancia fundamental de contar con una atención posventa verificando que el cliente haya quedado satisfecho hasta su despedida del local.

4.2.1 Especificación estándar de la materia prima

Se trata de especificar las características que debe tener la materia prima y de esa manera garantizar el producto a los consumidores.

¹ Mise en place.- Se emplea en gastronomía para definir el conjunto de tareas de organizar y ordenar los ingredientes.

Las características deben estar bien detalladas para que los proveedores no envíen productos equivocados.

- La materia prima será trasladada de inmediato pues el proveedor asegurará la calidad de esta y la frescura
- Tomar en cuenta que debido a que se trabaja con productos alimenticios se requiere registros sanitarios de los proveedores de la materia prima para garantizar el producto
- El camión de envío ha de ser con cuarto frío, otorgado por el proveedor
- En el caso de encontrar productos en mal estado, manipulados previamente o con algún tipo de desperfecto será devuelto de inmediato al proveedor.
- Las entregas del proveedor de la materia prima deben seguir un sistema de justo a tiempo o conocido como just in time, para evitar retrasos en la disponibilidad de la mercadería y del producto final.

4.2.2 Proceso de compra y recepción de mercadería

Los proveedores de LA CEVI serán los proveedores de la matriz, los mismos han sido calificados oportunamente y cumplen con los requerimientos de calidad. La persona encargada de realizar los pedidos es el administrador, una vez que el encargado de cocina controla las existencias, después de realizado el pedido el proveedor tiene 48 horas para entregar los productos en LA CEVI, durante el proceso de entrega, el encargado de cocina recibe y controla la mercadería comprada y junto al ayudante de cocina almacenan la mercadería y entregan la factura al contador.

Es también necesario que los proveedores sean fijos, con la idea de que otorguen un compromiso entre ellos y LA CEVI, incluso es preciso discutir sobre normativas de logística para que el producto sea despachado de forma

precisa y a tiempo, según los pedidos solicitados, pues cabe mencionar que, de existir tardanzas, el producto puede venir ya en mal estado por tratarse de mariscos, o también puede que LA CEVI quede mal con su cliente final.

4.2.3 Proceso de servicio al cliente.

En LA CEVI lo más importante además de ofrecer a nuestros clientes productos de excelente calidad es brindar el mejor servicio a nuestros clientes, invitándolos a disfrutar de la una gran experiencia, es así que al recibir a un cliente, el mesero da la bienvenida y lo conduce a una mesa, le ofrece el menú, toma el pedido e ingresa la orden, el ayudante de cocina recibe el pedido y el cocinero lo prepara, luego el mesero entrega el pedido y le ofrece algo extra, después entrega la cuenta al cliente, le ofrece un bajativo cortesía de la casa y agradece su visita.

Es necesario también que los meseros y personal de atención al cliente reciban continuamente capacitaciones para que se vayan perfeccionando en técnicas innovadoras de atención al cliente, pues se requiere concientizar que sin clientes no hay negocio, razón por la que también es necesario mostrar siempre una imagen impecable del local, muy ordenada y aseada.

No hay que olvidar que, la presentación de todos los trabajadores que se relacionan con el cliente debe ser impecable, recogido el cabello y con moño en el caso de las mujeres, y los hombres muy bien cortado el cabello, los zapatos negros siempre lustrados, usando el uniforme de LA CEVI, y sobre todo siempre responder al cliente con amabilidad, anticipándose a sus requerimientos.

4.3 Necesidades y requerimientos

Dentro de las principales necesidades de la empresa para su correcto desarrollo tanto productivo como de atención al cliente se requiere:

Tabla 28
Propiedad Planta y Equipo

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO
Adecuaciones	Unidades	1	5000
DETALLE			
Vehículos	Unidades	1	\$ 24.000,00
DETALLE			
Escritorios	unidades	3	\$ 120,00
Sillas	unidades	50	\$ 50,00
Archivadores	unidades	1	\$ 120,00
Micro ondas	unidades	1	\$ 250,00
Mesas	Unidades	15	\$ 80,00
Modulares	unidades	2	\$ 450
Repisas	unidades	2	\$ 25,00
Perchas	Unidades	6	\$ 60,00
Mesas de acero inox	Unidades	7	\$ 80,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			
EQUIPOS DE COMPUTACION			
Laptop HP	unidades	2	700
KID facturación	Unidad	1	1600
Teléfonos	unidades	2	\$ 50,00
Impresoras laser	unidades	1	\$ 250,00
TOTAL EQ COMPUTACION			
DETALLE			
Licadoras		1	150
Batidoras		1	90
Cosinas industriales 3 quemadores		3	700
Congeladores		4	900
Calentadores		3	80
Procesadora		1	120
Balanza electrónica		2	90
Total			

Tabla 29
Útiles de oficina

DETALLE	CANTIDAD *AÑO
FACTURAS (paquete *200)	60
RETENCIONES (paquete*100)	6
RECIBOS (paquete*200)	2
RESMAS DE PAPEL BOND (250 hojas)	12
GRAPADORAS	2
PERFORADORAS	2
SELLOS PROFESIONALES	2
ESFEROS	24
BORRADORES	24
TONER COLOR	6
TONER IMPRESORAS	12
MARCADORES	24
LIBRETA DE APUNTES	72
BASUREROS	6
TOTAL	

Tabla 30
Útiles de aseo

DETALLE	CANTIDAD *AÑO
Escobas	24
Trapeadores (unidades)	24
Jabon de baño (unidades)	72
Papel Higiénico(4 UNIDADES* PAQUETE)	105
fundas de basura (paquetes)	72
desinfectante (galones)	24
liquido para muebles (litros)	12
TOTAL	

Tabla 31
Herramientas publicitarias

DETALLE	CANTIDAD
Página Web	1
Folletos y publicidad	1*1000
Publicidad empresarial facebook	1 por mes
TOTAL	1000

Tabla 32
Otros equipos

Unidades	Items
5	Baterías de cocina
120	Juegos de vajilla completos
100	Mantelerías y extras
Total	

Tabla 33
Gasto Sueldo

CARGO	SUELDO	SUELDO	SUELDO	SUELDO	SUELDO
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administrador	\$ 6.365,71	\$ 6.575,78	\$ 6.792,78	\$ 7.016,95	\$ 7.248,50
Responsable de cocina	\$ 6.183,95	\$ 6.388,02	\$ 6.598,82	\$ 6.816,58	\$ 7.041,53
Ayudante de cocina 1	\$ 6.158,13	\$ 6.361,35	\$ 6.571,27	\$ 6.788,13	\$ 7.012,13
Ayudante de cocina 2	\$ 6.158,13	\$ 6.361,35	\$ 6.571,27	\$ 6.788,13	\$ 7.012,13
Responsable de mesas	\$ 6.183,95	\$ 6.388,02	\$ 6.598,82	\$ 6.816,58	\$ 7.041,53
Mesero 1	\$ 6.158,13	\$ 6.361,35	\$ 6.571,27	\$ 6.788,13	\$ 7.012,13
TOTAL	\$ 37.208,00	\$ 38.435,87	\$ 39.704,25	\$ 41.014,49	\$ 42.367,97

CARGO	SUELDO	SUELDO	SUELDO	SUELDO	SUELDO
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contador Externo	3600,00	3676,82	3755,29	3835,43	3917,27
Auxiliar de cocina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	3600,00	3676,82	3755,29	3835,43	3917,27

Tabla 34
Gastos servicios básicos

DETALLE/SERVICIO	AGUA	LUZ	INTERNET
Unidad	m ³	kw*H	cuota/mes internet
Cantidad utilizada	90	260	
Costo unitario	0,32	0,12	
Costo Mes (Q*Co)	28,8	31,2	28
Costo Año	345,6	374,4	336
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS			1056

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	345,6	356,00	366,72	377,76	389,13
LUZ	374,4	385,67	397,28	409,24	421,55
INTERNET	336	346,11	356,53	367,26	378,32
TOTAL	1056,00	1087,79	1120,53	1154,26	1189,00

Tabla 35
Suministros de oficina

DETALLE	CANTIDAD *AÑO	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL		
FACTURAS (paquete *200)	60	\$ 10,00	\$ 600,00		
RETENCIONES (paquete*100)	6	\$ 15,00	\$ 90,00		
RECIBOS (paquete*200)	2	\$ 6,00	\$ 12,00		
RESMAS DE PAPEL BOND (250 hojas)	12	\$ 5,00	\$ 60,00		
GRAPADORAS	2	\$ 10,00	\$ 20,00		
PERFORADORAS	2	\$ 14,00	\$ 28,00		
SELLOS PROFESIONALES	2	\$ 5,00	\$ 10,00		
ESFEROS	24	\$ 0,30	\$ 7,20		
BORRADORES	24	\$ 0,25	\$ 6,00		
TONER COLOR	6	\$ 70,00	\$ 420,00		
TONER IMPRESORAS	12	\$ 45,00	\$ 540,00		
MARCADORES	24	\$ 0,50	\$ 12,00		
LIBRETA DE APUNTES	72	\$ 1	\$ 86		
BASUREROS	6	\$ 8	\$ 48		
TOTAL			\$ 1.940		
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de oficina	\$ 1.939,60	1997,98	2058,12	2120,0	2183,8
				7	8

Tabla 36
Útiles de aseo

DETALLE	CANTIDAD *AÑO	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL		
Escobas	24	\$ 2,00	\$ 48,00		
Trapeadores (unidades)	24	\$ 2,30	\$ 55,20		
Jabon de baño (unidades)	72	\$ 0,80	\$ 57,60		
Papel Higiénico(4 UNIDADES* PAQUETE)	105	\$ 2,00	\$ 210,00		
fundas de basura (paquetes)	72	\$ 1,50	\$ 108,00		
desinfectante (galones)	24	\$ 5,00	\$ 120,00		
liquido para muebles (litros)	12	4	\$ 48,00		
TOTAL			\$ 646,80		
Proyección de gasto en útiles de aseo					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Útiles de aseo	\$ 646,80	666,27	686,32	706,9	728,2
				8	6

Tabla 37
Gasto publicidad

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Página Web	150	153,20	156,47	159,81	163,22
Folletos y publicidad	150	154,52	159,16	163,96	168,89
	100	103,3	106,7089	110,23	113,87
Publicidad empresarial facebook	100	103,3	106,7089	110,23	113,87
TOTAL	400	411,016	422,3451	433,99	445,98

Tabla 38
Gastos baterías de cocina y vajillas

Gastos batería de cocina y vajillas							
Unidades	Items	Precio	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
5	Baterías de cocina	500	2500	2553,35	2607,83849	2663,48976	2720,32863
120	Juegos de vajilla completos	15	1800	1838,412	1877,64371	1917,71263	1958,63662
100	Mantelerías ventas	10	1000	1021,34	1043,1354	1065,3959	1088,13145
Total			5300	5413,102	5528,6176	5646,5983	5767,0967

Tabla 39
Resumen de gastos

Gastos de producción	año1	año2	año3	año4	año5
Gastos variables					
Mano de obra	30.842,29	31.860,08	32.911,47	33.997,54	35.119,46
Materias primas	123.318,00	129.728,09	136.471,39	143.565,20	151.027,74
Extras ,complementos y axiliares	6.300,00	6.489,00	6.683,67	6.884,18	7.090,71
Gastos baterías,vajillas y mantelerías	5.300,00	5.413,10	5.528,62	5.646,60	5.767,10
Agua	276,48	284,80	293,37	302,21	311,30
energía eléctrica	299,52	308,54	317,82	327,39	337,24

Gastos administración	año1	año2	año3	año4	año5
gastos fijos					
Gasto de constitución	818,96				
Gastos financieros	2.776,70	1.769,36	651,01	0,00	0,00
sueldos y servicios profesionales	9.965,71	10.252,61	10.548,07	10.852,37	11.165,78
Agua	69,12	71,20	73,34	75,55	77,83
Energía eléctrica	74,88	77,13	79,46	81,85	84,31
Gastos internet	336,00	346,11	356,53	367,26	378,32
Gasto arriendo	8.400,00	8.660,40	8.928,87	9.205,67	9.491,04
Gastos variables					
Materiales de aseo	646,80	666,27	686,32	706,98	728,26
Materiales y suministros	1.939,60	1.997,98	2.058,12	2.120,07	2.183,88

4.4 Plan de producción

El cocinero hace una requisición de los productos, el ayudante de cocina verifica la requisición, almacena los productos, realiza un mise en place², divide los platos a entregar al cliente (Listos para servir) y guarda las materias primas en el lugar correcto para su conservación.

Hay que considerar que, los mariscos pueden durar en congelación por casi un mes, sin embargo, se ha de utilizar el inventario PEST (Primeras en Entrar Primeras en Salir) para garantizar que la materia prima esté rotando conforme su tiempo de llegada y pronta salida, para descartar posibles problemas en materia prima defectuosa que puede llevar incluso a enfermar al cliente.

Tabla 40
Costos de producción

Costos de Producción											
	Sim ple	Do ble	Tri ple	com pleto	Cant idad	Total mes	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
MOD							3084	3186	3291	3399	3511
							2,29	0,08	1,47	7,54	9,46
Total MOD							3084	3186	3291	3399	3511
							2,29	0,08	1,47	7,54	9,46
MPD											
(Arroz o verde) , Mix	0,4 0	0,4 0	0,4 0	0,40							
Mariscos	4,0 0	5,0 0	6,0 0	7,00							
Aguacate	0,1 0	0,1 0	0,1 0	0,10							
Ingredientes complementarios	0,5 0	0,5 0	0,6 0	0,70							
Mani	0,0 6	0,0 6	0,0 6	0,06							
Total MPD	5,0 6	6,0 6	7,1 6	8,26		1027 6,50	1233 18,00	1297 28,09	1364 71,39	1435 65,20	1510 27,74
CIF											
Servicios básicos											
Luz							299,5 2	308,5 4	317,8 2	327,3 9	337,2 4
Agua							276,4 8	284,8 0	293,3 7	302,2 1	311,3 0
Extras , complementos ,auxiliares	0,3 5	0,3 5	0,3 5	0,35			6300, 00	6489, 00	6683, 67	6884, 18	7090, 71
Total CIF							6876, 00	7082, 34	7294, 87	7513, 77	7739, 25

² Mise en place.- Se emplea en gastronomía para definir el conjunto de tareas de organizar y ordenar los ingredientes.

Los costos de mano de obra directa para el año 1 suman un total de \$30.842,29, lo que tiene que ver con la materia prima directa da un total para el año 1 de \$10,276.50 y los costos indirectos de fabricación dan un total a para el año 1 de \$6.876,00 la proyección de costos y gastos es en base al promedio de inflación de los últimos cinco años de 2,13%.

Tabla 41
Consumo mínimo

Consumo mínimo por persona al mes	1
Consumo mensual esperado (ordenes)	1500
Consumo anual esperado (número de ordenes)	18000
Tasa de crecimiento	3%

Tabla 42
Unidades producidas y estimación de unidades vendidas

Demanda objetivo	18000	18540	19096,2	19669,086	20259,15
Inflación Ecuador promedio	2,13%				
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Unidades	18000,00	18540	19096,2	19669,086	20259,15
Precio menu simple (21%)	9,50	9,70	9,91	10,12	10,34
Precio menu doble (24%)	10,50	10,72	10,95	11,19	11,43
Precio menu triple(19%)	11,50	11,75	12,00	12,25	12,51
Precio menu completo (36%)	15,00	15,32	15,65	15,98	16,32
Unidades estmadas vendidas					
21%	3780,00	3893,40	4010,20	4130,51	4254,42
24%	4320,00	4449,60	4583,09	4720,58	4862,20
19%	3420,00	3522,60	3628,28	3737,13	3849,24
36%	6480,00	6674,40	6874,63	7080,87	7293,30
Total Ingresos por ventas	217800,00	229121,29	241031,06	253559,90	266739,99

Nota: La demanda objetivo fue de 18.000 platos al año, los porcentajes antes descritos de preferencias por un tipo de ceviche se basó en la pregunta 5 de la encuesta.

4.5 Plan de Compras

El plan de compras se ha de ajustar a los requerimientos de la empresa, pero también de acuerdo a las facilidades de pago, crédito, así como la calidad de productos y materia prima que ofrecen los proveedores, tiempos de entrega justos, y canales de distribución que han de ser efectivos para dicha misión, entendiendo que esto también influirá de forma directa en la calidad del producto.

Tabla 43
Costos de materia prima por unidades

	Simple	Doble	Triple	completo
MPD				
(Arroz o verde) , Mix	0,00	0,25	0,40	0,40
Mariscos	2,00	2,30	2,50	3,00
Plato de entrada chifles	0,10	0,10	0,10	0,10
Ingredientes complementarios	0,50	0,50	0,60	0,70
Bebida , limonada , cerveza , gaseosa		0,25	0,25	0,80
Total MPD	2,60	3,40	3,85	5,00
CIF				
Servicios básicos				
Luz				
Agua				
Extras , complementos ,auxiliares	0,35	0,35	0,35	0,35
Total CIF	0,35	0,35	0,35	0,35

4.6 Selección de proveedores.

Se debe seleccionar muy bien a los proveedores, pues de ellos depende que los productos que se ofrezcan sean de calidad. Para ello se tomarán en cuenta ciertos criterios:

- Precio: se seleccionará quien ofrezca un precio más accesible pero sin olvidar la calidad.
- Calidad: los productos deben cumplir con las características que decida el cocinero.

- Pago: se tomará en cuenta si se puede pagar en transferencias bancarias o hacerlo después de unos días de la entrega del producto.
- Entrega: que los productos sean entregados a tiempo y en las condiciones correctas.

Los principales proveedores serán:

Tabla 44
Proveedores

DETALLE
La bodega de Mariscos “Venta de mariscos al por mayor y menor”
Supermercado Santa María “Venta de abarrotería y otras materias primas” negociación como clientes frecuentes para acceder a descuentos
Mariscos Olguita “Venta de mariscos al por mayor y menor”

4.7 KPI del proceso productivo

4.7.1 Definición del KPI del proceso productivo

Se define a continuación el KPI del proceso productivo, donde se propone cómo se va a medir e implementar la mejora de los procesos internos de la empresa.

Tabla 45
KPIs Productividad

Atención al cliente	# de clientes satisfechos / total de clientes diarios
Efectividad	# pedidos atendidos/ horas hombre
Cientes atendidos	# Clientes atendidos meses de mayor demanda / Total de clientes al año
Cientes fijos	Cientes atendidos mes de Noviembre Cientes fijos mes de Diciembre
Cientes atendidos casual	Cientes atendidos casual
Productos adquiridos	Productos adquiridos meses estacionales
productos vendidos	Productos vendidos mes de Mayo /Productos totales vendidos al año
	Productos vendidos mes Diciembre/ Productos totales vendidos al año
Incremento de Ingresos financieros	Ingresos financieros mes de Julio/ Total ingresos al año
	Ingresos financieros mes de Agosto / Total ingresos al año
Beneficio para la comunidad	Cercanía de acceso
Incremento de Servicios Básicos	servicios mes en el mes de Noviembre
Incremento de personal de atención	Al año de funcionamiento
Uso De la capacidad del local	Número de clientes que permanece*hora
Mejora de calidad del servicio	Cantidad de clientes satisfechos/clientes totales
Permanencia del personal trabajando	Rotación del personal al año/ # Total de trabajadores

4.8 Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo fue posible visualizar la parte operativa del proyecto, entendiendo que, el producto está elaborado con materia prima perecible y muy delicada de tratar como son los mariscos, por ello es que se usará el sistema de inventario PEST (Primeras en Entrar Primeras en Salir), es decir que se dará prioridad a usar los mariscos que primero entraron en inventario para evitar daños, también se observa que así como su fecha máxima en el congelador será de un mes, pues se sabe que los mariscos duran alrededor de tres meses en congelación pero para que no pierda su sabor y evitando cualquier descomposición será ese el periodo mínimo de consumo. Por otra parte se observa el flujograma de procesos de la CEVI que va desde la adquisición de materia prima y materiales hasta llegar al consumidor final con el ceviche de aguacate y maní, situación que también se observa es que la infraestructura está diseñada para incluir un total de 50 personas al mismo tiempo en el local.

Por otro lado, se sabe mediante los cálculos de demanda y el análisis observacional, así como por la encuesta aplicada que, el consumo mínimo por persona del ceviche será uno por mes, por lo que se espera vender 1.500 ceviches al mes y 18.000 al año; para otorgar un producto y servicio de calidad se requiere materia prima, propiedad planta y equipo, así como gastos en útiles de oficina, publicidad, entre otros que serán parte de las necesidades para que el negocio funcione correctamente.

En lo que respecta a los KPIs de productividad que se usaron están fundamentadas en temas de métricas para medir el rendimiento del proceso productivo frente a los requerimientos del cliente, además se observan métricas de rotación de personal, y la medición de la satisfacción del cliente.

5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

SUPUESTOS INGRESOS SUPUESTOS GASTOS

- Crecimiento en un 10% anual tanto en cuota de mercado como en torno a la rentabilidad empresarial de la sucursal.
- Los costos para constituir la compañía limitada serán el pago de \$365.94, previo a su inscripción con capital de \$800
- Como se observa la industria alimenticia ha crecido de 4.6% en el 2016, y se espera que continúe su crecimiento, como aporte a la industria y productividad nacional.
- El crecimiento del sector alimenticio es del 3% en la actualidad, según datos del INEC.
- El local será arrendado por un valor mensual de \$700.
- El acuerdo comercial entre los dos socios se encuentra formalizado a través de un documento notariado donde consta la participación igualitaria de cada socio, con el 50% cada uno.

•
Socio 1 \$15277,58

Socio 2 \$15277,58

Aportaciones socios 30555,17 50,00%

Préstamo bancario 30.555,17 50,00%

Total 61.110,34 100,00%

- El punto de equilibrio se considera al vender 10.714 unidades de ceviche con aguacate y maní simple a \$9.50
- De 20 años en adelante (personas que adquieren productos del mar por su poder adquisitivo)

- La propiedad planta y equipo suman un total de \$6.480,00
- Los habitantes de la parroquia de El Valle de Cumbayá, son un total de 55.673 habitantes, con un número de 14.651 hogares.
- Los útiles de oficina suman \$1.939,60
- Se espera captar por lo menos el 10% de la demanda insatisfecha total del sector de Cumbayá, considerando que cada persona va a consumir un ceviche con aguacate y maní una vez al mes.
- Consumo mínimo por persona al mes 1
- Consumo mensual esperado (ordenes) 1500
- Consumo anual esperado (número de ordenes) 18000
- Los útiles de aseo suman \$646,80
- Los precios de la competencia van entre \$6,50 a \$13 por un ceviche normal. Las herramientas publicitarias suman \$400 para el primer año
- Las unidades producidas son 18.000
- Precio menú simple (21%) 9,50
- Precio menú doble (24%) 10,50
- Precio menú triple(19%) 11,50
- Precio menú completo (36%) 15,00
- Los costos de materia prima suman \$123.318,00
- Préstamo bancario Se realiza un préstamo de \$30.555,17 para completar el valor de inversión
- Tasa de descuento 11,84% según el cálculo del WACC

5.2 Estados Financieros

5.2.1 Estados de resultados

A continuación, se incluye el estado de resultados, obtenido de los datos de ingresos y gastos evaluados en el capítulo de operaciones (Capítulo 4) proyectados a cinco años.

Tabla 46
Estado de resultados proyectado

	año 1	año2	año3	año4	año5
Detalle					
Ingresos operacionales	217800,00	229121,28	241031,05	253559,90	266739,99
Costos de producción	166.336,29	174.083,62	182.206,34	190.723,11	199.653,56
Costos de ventas	400,00	411,02	422,35	434,00	445,98
Utilidad bruta	51.063,71	54.626,65	58.402,38	62.402,79	66.640,46
Gastos operacionales					
Gastos administrativos	22.251,07	22.071,71	22.730,72	23.409,75	24.109,42
Utilidad operativa	28.812,64	32.554,95	35.671,66	38.993,04	42.531,04
gastos financieros	2776,69	1769,35962	651,00	0	0
Utilidad antes de impuestos	26.035,94	30.785,59	35.020,65	38.993,04	42.531,04
Participación de trabajadores (15%)	3905,39	4617,83	5253,09709	5848,95	6379,65
Utilidad	22.130,55	26.167,75	29.767,55	33.144,08	36.151,38
Impuesto a la renta (22)%	4868,72	5756,90518	6548,86104	7291,69	7953,30
Utilidad neta	17.261,83	20.410,85	23.218,69	25.852,38	28.198,08

5.2.2 Estado de situación o balance general

Tabla 47
Estado de situación inicial

Activos		Pasivos	
Activo corriente	15980,34	pasivo corriente	
Efectivo equivalente	15980,33	Crédito bancario	30.555,17
Activo no corriente	45130,00	Total pasivo	
Propiedad planta y equipo			
Vehículos	24000,00	Patrimonio	
Adecuaciones	0,00	Capital social	30555,17
Propiedad	5000,00		
Muebles y Enseres	6300,00		
Maquinaria equipos	6480,00		
Equipo de computación	3350,00		
Total activos	61110,34	Pasivo y patrimonio	61.110,34

5.2.3 Estados de flujos de caja

Tabla 48
Flujo de caja proyectado

	Año 0	año 1	año2	año3	año4	año5
Detalle						
Ingresos operacionales		217800,0	229121,2	241031,0	253559,9	266739,99
		0	9	6	0	
Costos de producción		166336,2	174083,6	182206,3	190723,1	199653,56
		9	2	4	1	
Costos de ventas		400,00	411,02	422,35	434,00	445,98
Utilidad bruta		51063,71	54626,65	58402,38	62402,79	66640,46
Gastos operacionales						
Gastos administrativos		22251,07	22071,71	22730,72	23409,75	24109,42
Utilidad operativa		28812,64	32554,95	35671,66	38993,04	42531,04
gastos financieros		2776,70	1769,36	651,01	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos		26035,94	30785,59	35020,65	38993,04	42531,04
Participación de trabajadores (15%)		3905,39	4617,84	5253,10	5848,96	6379,66
Utilidad		22130,55	26167,75	29767,55	33144,08	36151,38
Impuesto a la renta (22)%		4868,72	5756,91	6548,86	7291,70	7953,30
Utilidad neta		17261,83	20410,85	23218,69	25852,38	28198,08
Otros ingresos						
Utilidad venta de activos						
15% participación trabajadores						
Impuesto a la renta						
Valor en libros de activos vendidos						
Depreciación		7444,67	7444,67	7444,67	6328,00	6328,00
Costo de la inversión	61110,34					
Activo fijo	45130,00					
capital de trabajo	15980,34					
Recuperación del capital de trabajo						15980,34
préstamo	30555,17					
Amortización del crédito		9140,71	10148,05	11266,40	0,00	0,00
Flujo de fondos	-	15565,78	17707,46	19396,95	32180,38	34526,08
	30555,17					

5.2.4 Análisis de Relaciones Financieras

5.2.4.1 Cálculo del CAPM

Tabla 49

Datos para calcular el CAPM

Deuda	0,50
Equity	0,50
D/E	100%
Beta	0,61
Tasa impositiva	37%

Restaurante / Comedor	
Number	86
Beta	0,77
D/E Ratio	35,01%
Tax rate	16,47%
Unlevered beta	0,59
Cash/Firm value	2,36%
Unlevered beta corrected for cash	0,61

Tomado de: (Damodaran, 2018)

Tabla 50

Stocks

Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
8,09%	6,38%

Tomado de: (Bloomberg.com,2018)

Tabla 51

Cálculo de Beta

Beta de activos	0,61
Beta apalancad	1,87

Recibe 0.61 primas de deuda

Tabla 52
Cálculo de CAPM

CAPM = Tasa libre de riesgo + (Beta apalancado * Prima de mercado)			
Bonos del tesoro			
14,81%	2,89%	1,87	6,38%

Lo anterior indica que un inversionista por invertir en la CEVI, debe exigir un 14,81% de retorno mínimo según el cálculo del CAPM, en el caso de recibir un porcentaje menor debe rechazar la inversión.

5.2.4.2 Cálculo del WACC

(Ecuación 4)

$$WACC = Kd * \frac{D}{D + C} * (1 - tc) + Kc * \frac{C}{D + C}$$

Kc: Coste de los fondos propios.

C: Fondos propios.

D: Endeudamiento.

Kd: Coste financiero.

T: Tasa impositiva.

$$Kc = Rf + [E[Rm] - Rf] x B$$

donde:

Rf: Rentabilidad del activo sin riesgo.

E[Rm]: Rentabilidad media del mercado.

B: Riesgo de mercado de un activo.

$$Be = Bu x ((1 + ((D x (1 - T)) / E))$$

Dónde Bu es la Beta del sector de pertenencia de la empresa y Be es la Beta de la propia empresa en función de su estructura de capital propio y financiación externa. (Heredia, 2014)

Tabla 53
Cálculo del WACC

Impuestos a las ganancias					37%
Interés de la deuda (Kd)					16,08%
Rendimiento esperado por el inversor (Kc)					14,81%
Deuda (D)					30555,17
Capital (C)					30555,17
WACC	0,16	30555,17	0,63	0,136	30555,16
		61110,34			61110,33
WACC	0,16	0,50	0,63	0,14	0,49

WACC 11,84%

El cálculo del WACC arrojó 11,84% esta tasa sirve de comparación aunque se utilizó como tasa de descuento del proyecto el cálculo de la TMAR MIXTA a causa del préstamo bancario realizado y porque es la tasa que se ajusta de mejor manera al contexto interno del país al hacer uso de riesgo país, premio al riesgo, tasa de interés bancaria, monto inversión total dando como resultado la TMAR MIXTA. Por lo que se conoce que el rendimiento del inversor esperado es del 13,55%.

5.2.4.3 Valor Actual Neto

“También conocido como valor actualizado neto (en inglés net present value), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión” (Urbina, 2009).

Fórmula para calcular el VAN.

(Ecuación 5)

$$VAN = \sum_{n=0}^x \frac{Fn}{(1+i)^t} - I_0$$

Dónde:

F_n = Flujos Netos

T = Es el número de periodos

i = Interés

I_0 = Inversión Inicial

Una vez identificada la fórmula para el cálculo del VAN , se procede a realizar el cálculo con los datos reales del proyecto para cada año, para hacer el cálculo de la parte financiera se ocupó de la TMAR Mixta, esta tasa referencial se la obtiene haciendo uso del monto financiado, del interés que financia la deuda, riesgo país, la tasa de rendimiento que espera el inversor con su capital propio, y de todos estos factores nos proporciona una TMAR Mixta, es decir, significa que hay una mezcla entre capital de accionistas más monto financiado por la institución financiera, se ha utilizado esta tasa porque proporciona información de acuerdo al medio económico, es decir que la tasa descuento utilizada para el cálculo es de 13,55%.

Tabla 54
Flujo de caja proyectado a cinco años

	Año 0	año 1	año2	año3	año4	año5
Detalle						
Ingresos operacionales		217800,0	229121,2	241031,0	253559,9	266739,99
		0	9	6	0	
Costos de producción		166336,2	174083,6	182206,3	190723,1	199653,56
		9	2	4	1	
Costos de ventas		400,00	411,02	422,35	434,00	445,98
Utilidad bruta		51063,71	54626,65	58402,38	62402,79	66640,46
Gastos operacionales						
Gastos administrativos		22251,07	22071,71	22730,72	23409,75	24109,42
Utilidad operativa		28812,64	32554,95	35671,66	38993,04	42531,04
gastos financieros		2776,70	1769,36	651,01	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos		26035,94	30785,59	35020,65	38993,04	42531,04
Participación de trabajadores (15%)		3905,39	4617,84	5253,10	5848,96	6379,66
Utilidad		22130,55	26167,75	29767,55	33144,08	36151,38
Impuesto a la renta (22)%		4868,72	5756,91	6548,86	7291,70	7953,30
Utilidad neta		17261,83	20410,85	23218,69	25852,38	28198,08

Otros ingresos						
Utilidad venta de activos						
15% participación trabajadores						
Impuesto a la renta						
Valor en libros de activos vendidos						
Depreciación		7444,67	7444,67	7444,67	6328,00	6328,00
Costo de la inversión	61110,34					
Activo fijo	45130,00					
capital de trabajo	15980,34					
Recuperación del capital de trabajo						15980,34
Préstamo	30555,17					
Amortización del crédito		9140,71	10148,05	11266,40	0,00	0,00
Flujo de fondos	-	15565,78	17707,46	19396,95	32180,38	34526,08
	30555,17					

Tabla 55 VAN
VAN

Período	Flujo de Fondos
0	-\$ 30.555,17
1	\$ 15.565,78
2	\$ 17.707,46
3	\$ 19.396,95
4	\$ 32.180,38
5	\$ 34.526,08
VAN	\$ 47.785,40

El VAN es mayor a 0, por lo que da un total de \$47.785,40, por lo que el proyecto es factible.

5.2.4.4 TMAR (Tasa Mínima de Retorno Aceptable)

La TMAR es la tasa mínima de retorno, es decir aquella tasa de mercado frente a la que se va a comparar la TIR.

Tabla 56
Cálculo de la *TMAR Simple*

TMAR SIMPLE	TLR+PR+(TLR*PR)		
Índice inflación	Premio al riesgo	I*P	Tmar
0,0213	0,0677	0,0014	11,0173%

TMAR SIMPLE	TLR+PR+(TLR*PR)		
Índice inflación	Premio al riesgo	I*P	Tmar
0,0213	0,0677	0,0014	11,0173%

$$TMAR_{Mixta} = \frac{\text{Monto Financiado}}{\text{Inversión Total}} \times i_{\text{bancaria}} + \frac{\text{Inversión}}{\text{Inversión Total}} \times TMAR$$

Tabla 57
Cálculo de *TMAR MIXTA*

	Monto financiado	Interés	Inversión	TMAR
	30555,17	0,16	30555,17	0,1102
	Inversión total		Inversión total	
	61110,34		61110,34	
TMAR MIXTA	0,50	0,16	0,50	0,1102
TMAR MIXTA	0,08		0,06	
TMAR MIXTA	13,5487%			

5.2.4.5 TIR

“La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para reinvertir”. (Urbina, 2009)

“La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión” (Urbina, 2009).

Tabla 58
Tasa Interna de Retorno

i=		16%		20%	
AÑO	FLUJO NETO	FACT. ACTUAL	VAN (MENOR)	FACT. ACTUAL	VAN 1 (MAYOR)
0			-30.555,17		-37.434,84
1	\$ 15.565,78	0,862068966	\$ 13.418,78	\$ 0,83	\$ 12.971,48
2	\$ 17.707,46	0,743162901	\$ 13.159,53	\$ 0,69	\$ 12.296,85
3	\$ 19.396,95	0,640657674	\$ 12.426,81	\$ 0,58	\$ 11.225,09
4	\$ 32.180,38	0,552291098	\$ 17.772,94	\$ 0,48	\$ 15.519,09
5	\$ 34.526,08	0,476113015	\$ 16.438,32	\$ 0,40	\$ 13.875,26
	\$ 119.376,66		\$ 42.661,20		\$ 28.452,93
TIR		57,95%			

La TIR (57,95%) es mayor que el WACC de 11,84%, la TIR es mayor a la tasa de descuento , por lo que el proyecto es aceptable.

NOTA

Tabla 59
Resumen

TIR	57,95%
VAN	\$ 47.785,40
C/B	2,53

5.2.4.6 Costo/Beneficio

(Ecuación 6)

$$C/B = \frac{VA}{Inversión} = \frac{77357,0335}{-30555,17} = 2,531716679$$

Lo anterior indica que, por cada dólar invertido se obtiene 1,53 usd de utilidad.

5.2.5 Impactos

5.2.5.1 Económicos

El impacto económico del presente proyecto, tendrá incidencia en generar fuentes de empleo (en un inicio para siete personas fijas y dos con contratos de profesionales), lo cual contribuye también con el desarrollo productivo a nivel de Cumbayá y por ende aporta a la mejora del PIB anual.

5.2.5.2 Regional

Debido a que el Valle de Cumbayá es parte de la ciudad de Quito, siendo una zona comercial y turística, se espera incrementar el consumo de alimentos en LA CEVI, lo que también contribuirá a incrementar la demanda de clientes nacionales y extranjeros a quienes les agrada la gastronomía ecuatoriana, lo que también aportará para contribuir con ingresos a nivel del valle y la ciudad de Quito.

5.2.5.3 Social

Dentro del Objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir indica:

Mejorar la calidad de vida de la población la vida digna requiere acceso universal y permanente a bienes superiores, así como la promoción del ambiente adecuado para alcanzar las metas personales y colectivas. La calidad de vida empieza por el ejercicio pleno de los derechos del Buen Vivir: agua, alimentación, salud, educación y vivienda, como prerrequisito para lograr las condiciones y el fortalecimiento de capacidades y potencialidades individuales y sociales. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2017)

Es indispensable para ello, como se ha dicho la generación de fuentes de empleo, lo cual contribuirá a una mejor calidad de vida de las personas, pues debido a la recesión económica “la tasa de desempleo ha incrementado en los últimos años”(INEC, 2018) ; al aplicar el proyecto se estaría beneficiando para reducir dicha tasa.

5.2.5.4 Ambiental

La microempresa se basará en las instrucciones elaboradas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito que es un reciclaje por colores, con el fin de recolectar la basura de forma que sea clasificable y así poderla reciclar en el caso de que se requiera hacerlo por parte de los encargados de recolección de la misma.

Materia orgánica

En un microempresa este tipo de residuos se refiere a los desperdicios de comida y al material biodegradable como el papel sanitario. Estos desechos serán colocados en un tacho de basura con una funda de color negra.

Papel y cartón

Esto se refiere a las cajas de los productos elaborados que se ocupa en la elaboración del producto. Además son los papeles que se obtienen de revistas, periódicos u otro material que sea de papel que se utilice en el área administrativa. Estos desechos se los colocará en un tacho de basura con una funda de color verde.

Vidrio y metal

Estos se refieren a las botellas de jugos, cervezas, salsas de tomate, mayonesas, gaseosas, vasos rotos. Estos desechos serán depositados en un tacho de basura con una funda de color rojo.

Plástico

Esto se refiere a los envases tetrapak de jugos o leches, los cuales serán depositados en un tacho de basura con una funda de color amarilla.

5.3 Conclusión del Capítulo del Capítulo

Es preciso mencionar que, el capítulo financiero, detalla la factibilidad o la no aceptación del proyecto, mediante el cálculo de los ingresos proyectados, frente a los costos de producción, administración, ventas; así como tomando en cuenta los gastos, además de los activos frente a los pasivos de la CEVI; fue posible definir así que, el proyecto es totalmente aceptable, al obtener un VAN positivo de \$ 47.785,40 y una TIR de 57,95% siendo mayor a la TMAR de 11,01%, lo que indica que la TIR es mayor a la TMAR, siendo totalmente factible el proyecto. La TIR (57,95%) es mayor que el WACC de 11,84%, la TIR es mayor a la tasa de descuento, por lo que el proyecto es aceptable.

6. CONCLUSIONES

El presente proyecto incluye un plan de negocios para una sucursal en Cumbayá de la CEVI, siendo esta una empresa constituida como Compañía Limitada, y que pretende captar un mercado de personas que gustan del ceviche con aguacate y maní, a pesar de que dicho producto es exclusivo se pretende captar a un público objetivo de personas de 20 años en adelante, tiene dos objetivos a corto plazo: el primero posicionamiento; de tal manera que las personas al momento de elegir un lugar para degustar comida manabita, "La Cevi" sea su primera opción, y segundo capilaridad, buscando tener una mayor cobertura del mercado, por tal razón se desea abrir una sucursal en Cumbayá, en base a los protocolos y procesos establecidos en su sede matriz. En cuanto al estudio de mercado donde se observa que cada persona consumirá por lo menos 1 vez al mes el ceviche de aguacate y maní, dando un total de consumo de 18000 al año, con lo que es posible corroborar que efectivamente si existe un porcentaje significativo de personas que les agrada degustar del producto, el mismo que consta de tres presentaciones, cabe destacar además que en torno a las operaciones del negocio se pretende incluir a un número mínimo de trabajadores, pero quienes constituirán el eje clave del servicio al cliente contando con una atención oportuna desde la llegada del mismo hasta la calidad del producto como tal.

En torno al ámbito de mercado fue posible determinar que, el punto de equilibrio se obtiene al vender 10.714 unidades, razón por la que se espera captar 50 personas diarias quienes consumirán por lo menos una vez al mes el ceviche exclusivo de la CEVI, a su vez al año se captarán 1800 clientes y consumidores del servicio.

Al observar el análisis financiero fue posible determinar que, en efecto, el plan de negocios para la sucursal de LA CEVI Cumbayá dispondrá de rentabilidad a lo largo del tiempo, pues se espera que por lo menos cada año crezca dicha rentabilidad esperada en un 3%, al obtener un VAN positivo de \$ 47.785,40 y

una TIR de 57,95% siendo mayor a la TMAR de 11,01%, se define que evidentemente el plan de negocio es totalmente rentable.

En Cumbayá existe una demanda insatisfecha en los consumidores de comida típica manaba.

Es importante seguir ofreciendo un producto de calidad y un buen servicio como factor diferenciador, por lo que se hizo válida la apertura de una sucursal de La Cevi en Cumbayá captando un nuevo mercado por descubrir.

Cabe destacar a su vez que, la administración de un restaurante es parte fundamental para el éxito del mismo, cada etapa para la apertura de un nuevo restaurant implica cierta responsabilidad, ya que no podemos tomar decisiones sin un fundamento o respaldo, en este caso las recomendaciones de los autores son muy valiosas a la hora de decidir.

Se observó un escenario externo e interno positivo para la Cevi en base al uso del FODA y el análisis de las fuerzas de Porter, sin embargo, es necesario crear estrategias de mejora y crecimiento para no dejarse vencer por un posible apareamiento de competencia en el sector, a pesar de que en la actualidad La Cevi es pionera en ceviches de aguacate y maní.

En torno al mercado objetivo fue posible captar que el mismo corresponde a personas de 20 años en adelante, ya que son quienes tienen poder adquisitivo para degustar de esta clase de platos y por supuesto que sean residentes de Cumbayá, lo cual hizo posible entender que se captará un 10% del total de demanda insatisfecha y se espera un crecimiento promedio del 3% anual de captación y por ende de rentabilidad empresarial.

REFERENCIAS

- CENAIM. (2018). *CENAIM*. Informe actual. Quito: EC
 ekosnegocios.com. (2018). Obtenido de
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>
- El Comercio. (11 de 04 de 2018). Obtenido de
<https://www.elcomercio.com/actualidad/economia-ecuador-crecimiento-2018-cepal.html>
- el telégrafo. (2017). Obtenido de :
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuatorianos-consumen-78-kg-de-mariscos-al-ano>
- Heredia, M. (2014). Obtenido de
<http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/33900-poderes-del-estado-ecuatoriano-y-sus-funciones>
- INEC. (2012). *Directorio de Empresas Establecimientos 2012*. Quito: ecuadorencifras.com.
- INEC. (noviembre de 2018). *Tasa de interes*. Obtenido de Evolución del Volumen de Crédito: <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- know.net. (2011). Obtenido de <http://know.net/es/cieeconcom/economia-es/tasa-de-interes-pasiva/>
- Seminario Empresarial Guayaquil. (2015). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- SRI. (2018). Recuperado el 2018, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta>
- Superintendencia de Compañías Bancos y Seguros. (2015). *Informe sectorial*. Quito.
- Urbina, M. V. (2009). *Finanzas Corporativas*. México.

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA

LA PRESENTE ENCUESTA ES ENFOCADA EN LOS POBLADORES DE CUMBAYÁ CON EL OBJETIVO DE VERIFICAR SU ACEPTACIÓN ACERCA DE LA COMPRA DE UN CEVICHE HECHO A BASE DE AGUACATE Y MANÍ, DONDE SEA POSIBLE EVALUAR SUS GUSTOS Y PREFERENCIAS.

INSTRUCCIONES

Se pide tachar con una (X) en la respuesta correcta

De preferencia no hacer tachones

De preferencia responder con esfero de azul

TIEMPO ESTIMADO DE RESPUESTA MÁXIMO: 5 MINUTOS

GÉNERO

MASCULINO ()

FEMENINO ()

EDAD

De 18 a 22 años ()

De 23 a 30 años ()

De 31 a 40 años ()

Más de 40 años ()

PREGUNTA 1.- ¿Siendo usted habitante del Valle de Cumbayá le agrada degustar comida de la Costa como el ceviche?

Si ()

No ()

PREGUNTA 2.- ¿Usted ha degustado de un ceviche en LA CEVI?

Si ()

No ()

Pregunta 3.- ¿Qué tipo de ceviche considera que estaría dispuesto a comprar en LA CEVI?

Ceviche simple con aguacate y maní (un marisco) ()

Ceviche doble con aguacate y maní (dos mariscos) ()

Ceviche triple con aguacate y maní (tres mariscos) ()

Ceviche completo con aguacate y maní (cuatro mariscos) ()

Pregunta 4.- ¿Cuánto podría pagar por un ceviche completo? (todos los mariscos más plato de arroz)

Menos de \$10,00 ()

Entre \$10,00 a \$15,00 ()

Más de \$20,00 ()

Pregunta 5.- ¿Con qué frecuencia usted compraría o compra un ceviche?

Una vez a la semana ()

Una vez al mes ()

Más de dos veces al mes ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2: Depreciaciones de activos Fijos

VAL OR	DEP. AÑO	DEP. AÑO	DEP. AÑO	DEP. AÑO	DEP. AÑO	DETALLE VALOR ACTIVO AÑO5	VALO R RESI	valor de venta de activo al año 5(15% utilidad)
24.00,00	4800	4800	4800	4800	4800	valor del activo al año 5	0,00	
5.00,00	250	250	250	250	250	valor del activo al año 5	3750, 00	
6.30,00	630	630	630	630	630	valor del activo al año 5	3150, 00	3622,5
6.48,00	648	648	648	648	648	valor del activo al año 5	3240, 00	
3.35,00	1116, 66666 6	1116, 66666 6	1116, 66666 6	-	-	valor del activo al año 5	0,00	3,685E-06
45.130,00	7444, 66666 6	7444, 66666 6	7444, 66666 6	6328	6328	Total	10140, 00	3622,500004

Anexo 3: Amortización del préstamo

Monto	Interés	Tiempo
29.318,49	16,08%	3 años

FECHA	CUOTA MENSUAL	CAPITAL	INTERÉS	SALDO
ene-19				\$ 29.318,49
feb-19	\$ 952,92	\$ 696,39	\$ 256,54	\$ 28.622,10
mar-19	\$ 952,92	\$ 702,48	\$ 250,44	\$ 27.919,63
abr-19	\$ 952,92	\$ 708,63	\$ 244,30	\$ 27.211,00
may-19	\$ 952,92	\$ 714,83	\$ 238,10	\$ 26.496,17
jun-19	\$ 952,92	\$ 721,08	\$ 231,84	\$ 25.775,09
jul-19	\$ 952,92	\$ 727,39	\$ 225,53	\$ 25.047,70
ago-19	\$ 952,92	\$ 733,76	\$ 219,17	\$ 24.313,95
sep-19	\$ 952,92	\$ 740,18	\$ 212,75	\$ 23.573,77
oct-19	\$ 952,92	\$ 746,65	\$ 206,27	\$ 22.827,12
nov-19	\$ 952,92	\$ 753,19	\$ 199,74	\$ 22.073,93
dic-19	\$ 952,92	\$ 759,78	\$ 193,15	\$ 21.314,16
ene-20	\$ 952,92	\$ 766,42	\$ 186,50	\$ 20.547,73
feb-20	\$ 952,92	\$ 773,13	\$ 179,79	\$ 19.774,60
mar-20	\$ 952,92	\$ 779,89	\$ 173,03	\$ 18.994,71
abr-20	\$ 952,92	\$ 786,72	\$ 166,20	\$ 18.207,99
may-20	\$ 952,92	\$ 793,60	\$ 159,32	\$ 17.414,39
jun-20	\$ 952,92	\$ 800,55	\$ 152,38	\$ 16.613,84
jul-20	\$ 952,92	\$ 807,55	\$ 145,37	\$ 15.806,29
ago-20	\$ 952,92	\$ 814,62	\$ 138,31	\$ 14.991,67
sep-20	\$ 952,92	\$ 821,75	\$ 131,18	\$ 14.169,93
oct-20	\$ 952,92	\$ 828,94	\$ 123,99	\$ 13.340,99
nov-20	\$ 952,92	\$ 836,19	\$ 116,73	\$ 12.504,80
dic-20	\$ 952,92	\$ 843,51	\$ 109,42	\$ 11.661,30
ene-21	\$ 952,92	\$ 850,89	\$ 102,04	\$ 10.810,41
feb-21	\$ 952,92	\$ 858,33	\$ 94,59	\$ 9.952,08
mar-21	\$ 952,92	\$ 865,84	\$ 87,08	\$ 9.086,24
abr-21	\$ 952,92	\$ 873,42	\$ 79,50	\$ 8.212,82
may-21	\$ 952,92	\$ 881,06	\$ 71,86	\$ 7.331,76
jun-21	\$ 952,92	\$ 888,77	\$ 64,15	\$ 6.442,99
jul-21	\$ 952,92	\$ 896,55	\$ 56,38	\$ 5.546,44

ago-21	\$ 952,92	\$ 904,39	\$ 48,53	\$ 4.642,05
sep-21	\$ 952,92	\$ 912,30	\$ 40,62	\$ 3.729,75
oct-21	\$ 952,92	\$ 920,29	\$ 32,64	\$ 2.809,46
nov-21	\$ 952,92	\$ 928,34	\$ 24,58	\$ 1.881,12
dic-21	\$ 952,92	\$ 936,46	\$ 16,46	\$ 944,66
ene-22	\$ 952,92	\$ 944,66	\$ 8,27	\$ 0,00

ANEXO 4: PROFORMAS PREVIAS A LA COMPRA

CIVEC CIA LTDA
Valdivia y Flotilla # 3
Tel: 2814918

PARA: LA CEVI CIA LTDA
FECHA: 20 DE NOVIEMBRE DEL 2018

Proforma válida hasta 1 mes



Olla Arrocera Industrial Para Restaurantes O Banquetes.

U\$S 300

Usado - Azuay



Cocina Industrial 3 Parrillas Cook

U\$S 200

Guayas

FIRMA AUTORIZADA:



