



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida rápida libanesa ubicado dentro de un centro comercial en la ciudad de Quito

AUTOR

Xavier Andrés Flores Hayek

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE
COMIDA RÁPIDA LIBANESA DENTRO DE UN CENTRO COMERCIAL
UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de
Ingeniero Comercial con mención en Administración de Empresas

Profesor Guía
Ing. Andrea Navas Recalde

Autor
Xavier Andrés Flores Hayek

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, plan de negocios para la creación de un restaurante de comida rápida libanesa dentro de un centro comercial ubicado en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Xavier Andrés Flores Hayek, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Andrea Navas Recalde

C.C.: 171787822-5

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de un restaurante de comida rápida libanesa dentro de un centro comercial ubicado en la ciudad de Quito., del señor Xavier Andrés Flores Hayek, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Ing. Luis Eduardo Pavón Rosero

C.C. 170974089-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Xavier Andrés Flores Hayek

C.C.: 1716076862

AGRADECIMIENTO

Como siempre, agradezco primeramente a Dios ya que no sería nada sin él y a mis papas por haberme apoyado y haber confiado en mí durante toda mi carrera.

A mi profesora Andrea, quién llevo mi proyecto de forma responsable y a todo el resto de profesores que han aportado con su granito de arena para hacer esto posible.

Finalmente, agradezco a mis abuelos por tanto que han hecho por mí y por ser los creadores del negocio que unió a toda la familia.

Xavier Andrés

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo a nadie más que una sola persona. Madre, gracias por ser el mejor ejemplo de vida que haya podido tener. Este no es nada más que uno de los logros que los he conseguido solo gracias a ti. Eres lo mejor que tengo mamá. ¡Gracias!

Xavier Andrés

RESUMEN

En el presente documento se analizará la factibilidad de crear un restaurante de comida rápida libanesa dentro de un centro comercial en la ciudad de Quito. Este plan de negocios nace con la idea de brindar al pueblo ecuatoriano las recetas árabes originarias del Líbano de forma rápida y eficiente.

Con el fin de comprobar la factibilidad del proyecto, se elaboraron diferentes análisis que, en general, arrojaron resultados positivos para el desarrollo de la empresa. El análisis de los factores externos encontró que solo existe un competidor directo que ofrece el mismo servicio de comida libanesa. Asimismo, la industria de alimentos y bebidas mantiene un PIB creciente dentro de los últimos años, lo cual demuestra que el área en el que se desenvolverá el negocio, se mantiene en buen estado. Por otro lado, el análisis de las fuerzas Porter, permitió evaluar ciertos aspectos que serán de suma importancia a lo largo del funcionamiento de la empresa.

La idea innovadora de ofrecer comida árabe, da una gran ventaja gracias a las características positivas e importantes que posee este tipo de gastronomía. Complementando el desarrollo del plan, se elaboró una investigación cuantitativa y cualitativa que presentan diferentes variables, mayormente favorables para el futuro negocio.

Finalmente, se realizó un análisis financiero basado en proyecciones a 5 años. Se tomaron en cuenta factores tales como la variación de ventas de la industria de alimentos y bebidas, inversiones iniciales, principales costos e ingresos, capacidad productiva, entre otros. Los resultados posteriores obtenidos gracias al análisis de los factores mencionados, determinaron que el proyecto es factible dentro del tiempo establecido.

ABSTRACT

This paper will analyze the feasibility of creating a Lebanese fast food restaurant within a shopping center in the city of Quito. This business plan was born with the idea of providing the Ecuadorian people with Arab recipes originating in Lebanon quickly and efficiently.

In order to verify the feasibility of the project, different analyses were elaborated that, in general, yielded positive results for the development of the company. The analysis of external factors found that there is only one direct competitor offering the same Lebanese food service. Likewise, the food and beverage industry maintains a growing GDP within the last few years, which shows that the area in which the business will develop is still in good condition. On the other hand, the analysis of Porter's forces allowed us to evaluate certain aspects that will be of utmost importance throughout the operation of the company.

The innovative idea of offering Arabian food, gives a great advantage thanks to the positive and important characteristics of this type of gastronomy. Complementing the development of the plan, a quantitative and qualitative investigation was elaborated that present different variables, mostly favorable for the future business.

Finally, a financial analysis was carried out based on 5-year projections. Factors such as the variation in sales of the food and beverage industry, initial investments, main costs and income, productive capacity, among others, were taken into account. The subsequent results obtained thanks to the analysis of the mentioned factors, determined that the project is feasible within the established time.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo.....	1
1.1.1	Objetivo general del trabajo.....	1
1.1.2	Objetivos específicos del trabajo.....	1
2	ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS.....	3
2.1	Clasificación CIIU	3
2.2	Análisis del entorno externo	3
2.2.1	Entorno político.....	3
2.2.2	Entorno económico.....	5
2.2.3	Entorno social.....	6
2.2.4	Entorno tecnológico.....	7
2.3	Análisis de la industria (Porter).....	8
2.3.1	Poder de negociación de los clientes	8
2.3.2	Poder de negociación de los proveedores	8
2.3.3	Amenaza de productos sustitutos	9
2.3.4	Amenaza de entrada de nuevos competidores	10
2.3.5	Rivalidad de los competidores.....	10
2.3.6	Matriz EFE.....	12
2.4	Conclusiones del análisis de entornos.....	13
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	14
3.1.1	Objetivo de la investigación.....	14
3.1.2	Problema de investigación	14
3.1.3	Oportunidad de mercado.....	14
3.2	Entrevista a expertos.....	14
3.2.1	Conclusiones	15
3.3	Focus Group	17
3.3.1	Conclusiones	17

3.4	Resultado del análisis de variables.....	19
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	24
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	24
5	PLAN DE MARKETING	26
5.1	Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1	Mercado objetivo	26
5.1.2	Propuesta de Valor.....	27
5.2	Mix de Marketing	28
5.2.1	Producto	28
5.2.2	Precio	31
5.2.3	Plaza.....	33
5.2.4	Promoción	33
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	36
6.1.1	Misión	36
6.1.2	Visión:.....	36
6.1.3	Objetivos de la empresa.....	36
6.2	Plan de operaciones	37
6.2.1	Mapa de procesos	37
6.2.2	Flujograma de procesos	39
6.2.3	Cadena de valor	40
6.2.4	Estructura Organizacional	41
6.2.5	Organigrama.....	43
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.2	Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	48

7.2.1	Inversión inicial	48
7.2.2	Estructura de financiamiento	49
7.2.3	Capital de trabajo	49
7.3	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	50
7.3.1	Estado de resultados	50
7.3.2	Estado de situación financiera	51
7.3.3	Estado de flujo de efectivo	52
7.3.4	Flujo de caja del proyecto	53
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	53
7.4.1	Cálculo tasa de descuento	54
7.4.2	Criterios de valoración	54
7.5	Índices financieros	55
8	CONCLUSIONES	56
	REFERENCIAS	58
	ANEXOS	59

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Con el pasar de los años, la comida se ha convertido en algo más que una necesidad básica del ser humano. Hoy en día, la gastronomía es considerada un arte, mundialmente hablando. Asimismo, vivimos en una época en la cual es sumamente sencillo acceder a todo tipo de información sobre los diferentes países del globo, donde, conocer las diferentes gastronomías de estos, es la mejor forma de acercarse a sus culturas. Lograr transportarse hacia cualquier parte del mundo por medio de un plato, es algo que se debe aprovechar. Este plan de negocio nace con la idea de brindar al pueblo ecuatoriano, las recetas árabes originarias del Líbano mediante la incorporación de un restaurante que brinde los principales platos tradicionales de forma rápida y eficiente.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Analizar la viabilidad de un plan de negocios para la creación de restaurante de comida rápida libanesa dentro de un centro comercial ubicado en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

1. Realizar un análisis PEST y Porter con el fin de determinar si el entorno ecuatoriano es favorable para la creación del proyecto.
2. Determinar los clientes potenciales que tendrá el negocio mediante estudios cualitativos y cuantitativos.
3. Desarrollar un plan de marketing mediante el cual se satisfagan las necesidades directas de los consumidores.

4. Crear un plan de operaciones que se ajuste al modelo de negocio con el fin de optimizar los recursos de la empresa.

5. Construir un plan financiero que permita proyectar las ventas tomando en cuenta las capacidades internas del negocio.

2 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

2.1 Clasificación CIU

Yala-Yala se encuentra específicamente en la industria **I5610.02** “Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías y fuentes”.

Por ende, sus principales competidores directos son los negocios que se encuentran en esta misma clasificación, pero, además, enfrenta una competencia por parte de los sectores: I561.001 “Restaurantes, Cevicherías, Cafeterías, incluido comida para llevar” y de la industria I561.003 “Preparación y suministro de comidas para su consumo inmediato de manera ambulante, mediante un vehículo motorizado o carro no motorizado, vendedores de helados en carros móviles o carritos ambulantes de comida”. Actualmente, se contabilizan alrededor de 8,826 restaurantes en todo el Ecuador. (Superintendencia de Compañías, 2018)

Por ello, se puede observar que Yala-Yala estará en una industria muy competitiva y de alto crecimiento. El crecimiento de esta industria durante los últimos años ha sido del 11% (SRI, 2018), este es un dato importante para realizar un análisis general de cualquier tipo de negocio presente en este CIU.

2.2 Análisis del entorno externo

2.2.1 Entorno político

El Ecuador es un país ubicado en América del sur, gobernado con un estilo democrático. A lo largo de los años, el país ha sido conocido por mantener una inestabilidad política constante gracias a los malos manejos por parte de los altos mandos del gobierno ecuatoriano. Esto ha alarmado al nuevo presidente Lenin Moreno, quien desea mejorar la situación del país fomentando la creación de

nuevos puestos de trabajo. De la misma forma, el presidente ecuatoriano sabe que los emprendimientos locales sirven para generar productividad y empleo dentro del país. Es por esto que el estado ecuatoriano intentará fomentar el emprendimiento local, brindando varias oportunidades a las generaciones actuales mediante la creación de la nueva ley de Fomento Productivo. (SRI, 2018)

El financiamiento, por ejemplo, es uno de los problemas más importantes y comunes dentro del emprendimiento. Debido a esto, el estado ecuatoriano brinda diferentes tipos de préstamos dependiendo del tamaño del proyecto que se quiera desarrollar. En este caso, el financiamiento para el proyecto se basará en un préstamo a 5 años por parte del Banco Pichicha a una tasa de interés del 11,23%. Por otro lado, existen también ciertas falencias que el gobierno debe manejar. Dentro de lo más común, encontramos que los emprendedores tienen varios obstáculos en el marco jurídico. La elevada cifra de trámites legales que se deben realizar y el escaso número de centros de investigación son algunos ejemplos claros ejemplos. (Superintendencia de compañías, 2018) Sin embargo, tomando como referencia la ley anteriormente expuesta, el gobierno intentará crear una fuerte atracción de inversiones, también generará más empleos, una estabilidad fiscal, y, asimismo, ayudará a combatir la evasión (SRI, 2018).

Como conclusión, se determinó que el Ecuador es un país muy golpeado por sus gobiernos anteriores, pero que, a pesar de ello, existe una iniciativa un poco más desarrollada hacia el emprendimiento por parte de los nuevos gobernantes. La nueva ley del Fomento Productivo ayudará en aspectos tales como la optimización de la devolución del IVA, creación de beneficios para empresas que den empleo, simplificación en el proceso de regulación ambiental, entre otros. Actualmente hablando, la situación política del país brinda más oportunidades a los emprendedores con el fin de generar más empleo y mejorar la situación laboral actual del país.

2.2.2 Entorno económico

En cuanto al factor económico, existen ciertas variables que afectan directamente al desarrollo de la empresa. Dentro de las más importantes encontramos al PIB nacional, un factor clave a analizar debido a su gran impacto en la industria alimenticia. Con un crecimiento de 4,5%, el producto interno bruto del Ecuador se destaca como una oportunidad para el negocio ya que indica que la producción del país está en auge y el negocio puede sacar provecho de esto (Banco Central, 2018) (**Anexo1**).

De la misma forma, el PIB de la industria alimenticia es otro factor importante a analizar. Según el Banco Central, el sector alimenticio registró variaciones positivas desde el 2008 hasta el año 2015 con una tasa de crecimiento anual del 3,4%. Desde el año 2016, el estado del sector empeoró debido a los impuestos internos del país y a su situación en general. Para el año 2018 se espera que el contexto del sector alimenticio mejore y se mantenga gracias a un crecimiento de 5,8% del PIB en el 2017. (Banco Central, 2018).

Siguiendo con las variables importantes, es necesario destacar la presencia de la inflación en la economía ecuatoriana. Este dato ha variado negativamente en el último año llegando a un valor de 0,23% para septiembre del 2018. (**Anexo 2**.) Asimismo, el INEC informó que la inflación para septiembre del 2017 fue de -0,03% (INEC, 2018). Este dato es bastante relevante a la hora de pensar en la empresa ya que se puede notar claramente como la inflación ha crecido de forma disparada y como ha afectado directamente al bolsillo de los ecuatorianos. Finalmente, el INEC apuntó que la canasta básica del 2017 se ubicó en los \$712,66 mientras que el ingreso familiar mensual fue de \$720,53. (INEC, 2018).

En cuanto al financiamiento, la empresa debe tomar en cuenta cual será la tasa activa de interés que se aplicará al préstamo adquirido. Analizando el tipo de empresa, se determinó que la tasa correspondiente al negocio será la de Comercial Prioritario PYMES. Según el Banco Central del Ecuador, para el año

2016, la tasa activa tenía un valor de 8,10%. Con el pasar de los años, el porcentaje de crédito ha aumentado llegando a 10,82 puntos porcentuales. Este incremento en la tasa, crea una amenaza ya que el crédito para los nuevos emprendedores se empobrece.

Para terminar, se puede decir que los factores anteriormente analizados son tanto amenazas como oportunidades para el negocio. Desde el punto de vista de la producción, las variables del PIB nacional y PIB industrial son favorables ya que se encuentran en un gran crecimiento y por el otro lado, la inflación juega un papel negativo en la empresa gracias a sus altos números en los últimos años.

2.2.3 Entorno social

Dentro de lo social, el ámbito de consumo de los ecuatorianos ha ido variando durante los últimos años. Existe un mayor conocimiento por parte de las personas, que hace que deseen innovar y salir de lo cotidiano. Gracias a la globalización y el internet, hoy en día los ecuatorianos tienen la curiosidad de probar lo diferente y descubrir cosas nuevas. Asimismo, las exigencias de los clientes o consumidores crecen cada vez más exigiendo un mayor grado de excelencia a las empresas que brindan el servicio de comida.

Según el INEC, el gasto que los ciudadanos ecuatorianos entre 18 y 40 años tienen en restaurantes es del 10% de sus ingresos (INEC 2017). De la misma forma, se ha comprobado que el ciudadano ecuatoriano prefiere comer fuera de su hogar debido a los horarios tan ajustados que llevan diariamente. También, prefieren pagar un poco más para aprovechar las comodidades que los locales ofrecen en especial para la gente que trabaja y no tiempo de desplazarse a sus hogares.

Por otro lado, la nueva tendencia del vegetarianismo está aumentando significativamente. Los ecuatorianos se preocupan cada vez por su salud y de la misma manera, por la vida de los otros seres vivos. Según una encuesta

realizada en el 2002 por la revista Times y por CNN, el 32% de las personas se vuelven vegetarianas por razones de salud y un 21% por defensa y respeto animal (CNN 2002).

Si se toma como referencia los datos antes expuestos, se encuentra que el factor social del entorno ecuatoriano puede ser denominado como una oportunidad para la creación de la empresa. Al ser un restaurante de comida árabe, la gran mayoría de los platos que se ofrecen son vegetarianos y esto permite satisfacer las necesidades de esta nueva tendencia que está creciendo últimamente. Hoy en día, 2 de cada 13 personas son vegetarianas y este número podría aumentar en los próximos años.

2.2.4 Entorno tecnológico

Finalmente se encuentra el factor tecnológico, un factor que hoy en día es uno de los más importantes para analizar gracias a su rápida evolución e influencia a la hora de crear un negocio. Uno de los principales aspectos dentro del factor tecnológico son las redes sociales y su elevado uso en la actualidad. Según el INEC, en el 2012 el acceso a internet que tenían las familias ecuatorianas era del 22,5% mientras que para la actualidad este porcentaje es mucho mayor con un valor de más de 51%. (INEC, 2018).

Por otro lado, la maquinaria necesaria para la elaboración de los productos que ofrecerá la empresa es cada vez más tecnológica y por ende fácil de usar y conseguir. Asimismo, la facturación y los programas de manejo de pedidos son más actualizados tecnológicamente y esto permite agilizar los procesos dentro del negocio para poder brindar un mejor servicio a los clientes.

Para finalizar, se puede concluir que los factores tecnológicos analizados afectan a la empresa de forma positiva, es decir son una oportunidad para el levantamiento del negocio. Se debe aprovechar al máximo el hecho de que los ecuatorianos están cada vez más conectados a las redes y promocionar a la

empresa por este medio ya que se lo puede hacer de forma gratuita. De la misma forma, la maquinaria actual permite mejorar los procesos internos y optimizar los resultados.

2.3 Análisis de la industria (Porter)

2.3.1 Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con el INEC, las familias ecuatorianas destinan el 7,7% de sus gastos mensuales en restaurantes y hoteles. (INEC, 2012) (**Anexo 3**). Encontrándose en el 4to lugar de la tabla de consumos, este dato indica que la población ecuatoriana mantiene un gasto elevado dentro de esta industria. De la misma forma, en 2015 se encontraban registrados 7651 restaurantes en todo el país y para el año 2016 esta cifra aumentó a 8826 con un crecimiento de 15% aproximadamente (Ministerio de Turismo, 2016).

Después de analizar estas variables tan significativas y entender las características principales del segmento de clientes, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es medio-alto debido a la cantidad de opciones que este posee a la hora de decidir donde realizar su consumo. Sin embargo, al ser un grupo objetivo con poco presupuesto y tiempo y con una gran curiosidad por salir de lo cotidiano, la idea de brindar una nueva gastronomía llama la atención de los mismos. De la misma forma, la variedad de nuevos restaurantes entrantes en la industria hace que los clientes deseen probar nuevas experiencias y es difícil fidelizarlos. Sin embargo, el porcentaje de gasto que las familias destinan a restaurantes es elevado. La empresa debe saber tomar ventaja de esta estadística y potenciar su ventaja competitiva.

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores

En la industria de los restaurantes, la mayoría de proveedores tienen un poder de negociación **bajo** ya que existen varias opciones a considerar a la hora de

elegir quien provea la materia prima. En este caso, los principales proveedores de la materia prima necesaria serán SuperMaxi, mercado Lñaquito y empresas destinadas a la comercialización de insumos y especies árabes. Sin embargo, el elevado número de distribuidores permite que el negocio pueda cambiar o migrar de proveedor fácilmente sin incurrir en ningún gasto innecesario.

Por otro lado, existen proveedores de bebidas ya establecidos en el mercado quienes poseen un poder de negociación **elevado**. Este es el caso de Coca Cola y PepsiCo. Estas empresas poseen un fuerte posicionamiento dentro del mercado y, por ende, no les afecta perder el contacto con un negocio que recién se encuentra en auge o crecimiento. Gracias a sus poderosas economías, un cliente menos a la lista no afectaría en lo más mínimo su estado financiero.

Debido a que la empresa ofertará una gama de productos proveniente de la gastronomía árabe libanesa, existen ciertos proveedores específicos de los cuales se debe adquirir algunos productos más especializados. En este caso, el poder de negociación de los proveedores será **alto** ya que la materia prima que estos ofrecen no es muy fácil de encontrar.

2.3.3 Amenaza de productos sustitutos

Dentro del análisis de los productos sustitutos para la empresa, el rápido crecimiento de los restaurantes en el país hace que la amenaza de dichos productos sea elevada. Según la superintendencia de compañías, hoy en día existen más de 4750 restaurantes en la ciudad de Quito a donde los clientes pueden asistir (Superintendencia, 2018). Tomando como referencia al patio de comidas del Paseo San Francisco, lugar donde se plantea llevar a cabo el proyecto, se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es **baja** debido a la reducida cantidad de opciones sanas o vegetarianas que oferta el patio. De la misma forma, los consumidores de hoy en día están enfocados en probar nuevas experiencias y, conocer una nueva cultura por medio de su comida, es un gran método.

2.3.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El principal problema que tienen las empresas que quieren entrar a la industria de los restaurantes, es la inversión inicial que conlleva iniciar un negocio. Una cocina adecuada, pago de materias primas, salarios y ambientar el local son algunos de los costos más importantes que se deben tomar a la hora de iniciar el proyecto.

Según Global Entrepreneurship Monitor, un análisis realizado por el ESPAE, el Ecuador posee el 2do porcentaje más alto de intención de emprender en América del sur por debajo de Colombia. Con 52 puntos porcentuales, este dato señala que la población ecuatoriana desea crear nuevos negocios propios en diferentes tipos de industrias (Global Entrepreneurship Monitor, 2017).

La industria más significativa en donde este gran porcentaje de ecuatorianos desea emprender es la industria de restaurantes y comida en general.

Tomando como referencia los datos anteriormente señalados, la amenaza de los nuevos competidores es **alta**. Se puede evidenciar que los ecuatorianos tienen el deseo de salir adelante ingresando con negocios propios dentro de esta industria. Sin embargo, la inversión inicial que se debe tener para iniciar una empresa y mantenerla estable es muy elevada. Esto limita un gran porcentaje de emprendedores, no obstante, sigue siendo un número muy significativo para tomar en cuenta.

2.3.5 Rivalidad de los competidores

Como se mencionó en los análisis anteriores, la industria de restaurantes en la ciudad de Quito posee una sobre oferta gracias a la cantidad de empresas dedicadas a lo mismo. Sin embargo, Yala-Yala posee una gran ventaja ya que

tan solo posee de un competidor directo dedicado a ofrecer el mismo tipo de comida en un patio de comidas de un centro comercial.

Este es el caso de Fairuz, un restaurante que posee 2 sucursales y que, asimismo, enfoca sus ventas a 2 diferentes segmentos de mercado. Una sucursal se encuentra ubicada en el patio de comidas del centro comercial Quicentro mientras que su local propio está ubicado en la 6 de diciembre y Veintimilla. El rango de precios se encuentra dentro de los 9-14 dólares por persona y su ventaja competitiva está enfocada en ofrecer mayor cantidad a un menor precio. Si se analiza que Yala-Yala solo tendrá un competidor directo, la rivalidad que se tendrá con este será **baja** ya que es más sencillo combatir con solo una empresa a tener que competir con el resto de la industria. (**Anexo 4**)

2.3.6 Matriz EFE

Tabla 1:

Matriz de evaluación de factores externos

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
El nuevo gobierno ecuatoriano promueve los emprendimientos por medio de financiamiento y leyes de fomento productivo	4	2	0.08
El PIB del país y de la industria alimenticia se encuentra en crecimiento	7	3	0.21
La tendencia de la comida vegetariana está en un alto crecimiento.	9	4	0.36
Los ecuatorianos están más relacionados con las redes sociales, un mecanismo útil para promocionar el negocio.	8	3	0.24
La tecnología actual permite adquirir nuevos softwares para el manejo interno de facturación.	5	2	0.10
Existe solo 1 restaurante que brinda el mismo servicio que Yala-Yala	14	4	0.56
Alto número de proveedores para la empresa.	5	2	0.10
Amenazas			
La inflación posee un crecimiento y juega un papel negativo para las empresas	11	3	0.33
La canasta básica se encuentra casi igual que el ingreso familiar mensual	2	1	0.02
Los clientes son cada vez más exigentes debido a su gran conocimiento gracias al internet.	10	2	0.20
Los clientes tienen un sin número de opciones a la hora de elegir dónde comer.	12	3	0.36
La industria alimenticia posee una sobre oferta.	13	3	0.39
TOTAL			2,95

Con una ponderación de 2,95, el negocio se encuentra por encima de la media ponderada lo que significa que su entorno es favorable para poder ser desarrollado.

2.4 Conclusiones del análisis de entornos

La oportunidad más significativa hace referencia a que solo existe un principal competidor que ofrece el mismo servicio.

La amenaza más relevante tiene que ver con la industria. Al ser un negocio que pertenece a la industria alimenticia, los análisis previos determinan que es una industria con sobre oferta y será difícil competir con las empresas que brindan productos sustitutos.

Dentro de lo político, el país brinda oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios tales como leyes de incentivo productivo, entre otros.

Por el lado de lo económico, el Ecuador se encuentra con un PIB en crecimiento. Esto se lo considera una oportunidad ya que la producción incentiva a una mejora general.

En el aspecto de proveedores, al ser un restaurante este cuenta con un gran número de proveedores de los cuales se puede sacar provecho. Sin embargo, empresas como Coca Cola hacen que el poder de negociación sea muy elevado ya que están posicionadas en el mercado.

Hoy en día, los clientes están más informados y por ende más actualizados. Esto es una amenaza ya que exige un servicio más perfecto.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Objetivo de la investigación

Identificar los principales gustos y preferencias que tendrá el mercado objetivo para así, satisfacer sus necesidades brindando un producto y servicio de calidad. Asimismo, conocer la aceptación del plan de negocios propuesto y sus principales errores con el fin de mejorar e intentar lograr la perfección.

3.1.2 Problema de investigación

¿Qué tan factible es la implementación y creación de un restaurante express que brinde productos de comida libanesa tomando en cuenta que la tendencia vegetariana está creciendo y que la competencia directa es mínima?

3.1.3 Oportunidad de mercado

Una vez realizado el análisis externo de los factores que influyen al negocio, se determinó que las oportunidades encontradas son mayores a las amenazas. Es decir que, a groso modo, es factible montar el negocio hablando desde el punto de vista externo. Existen factores favorables tales como el crecimiento acelerado de la tendencia vegetariana y la poca competencia directa que hacen aún más llamativo al proyecto.

3.2 Entrevista a expertos

Se realizó una entrevista personalizada a 2 expertos en la industria de alimentos y bebidas con el fin de recopilar información importante y necesaria para el desarrollo del emprendimiento. A continuación, se presentarán los principales resultados obtenidos.

Guía de preguntas expertos: Anexo 5

Perfil Experto 1:

Carlos Correa, gerente general del restaurante Alitas Benditas cuenta con una experiencia en el mercado de alrededor de 5 años. Asimismo, trabaja constantemente en la mejora de procesos internos y toma las decisiones finales dentro de la empresa. Por otro lado, es el principal creador de los sabores únicos que brindan los productos de su negocio.

Perfil Experto 2:

Juan Andrés Espinoza, jefe de alimentos y bebidas del restaurante Café de la vaca está encargado principalmente de las compras del local, la logística de sus 4 sucursales y del despacho y proceso de los productos que brinda la empresa. De la misma forma, el experto cuenta con 27 años de experiencia en el mercado local y su principal proyección es mantener el crecimiento de la empresa.

3.2.1 Conclusiones

En base a los datos y opiniones que los expertos pudieron brindar, se lograron identificar variables que afectarían al desarrollo del negocio de forma positiva y negativa. A continuación, se expondrán dichos argumentos:

- El precio del producto dependerá de los costos de producción más la mano de obra brindada por la empresa.
- Los precios de los productos de comida rápida deben ser accesibles para adquirir el producto la mayor cantidad de veces dentro de un mes.
- Los principales costos de iniciación tienen que ver con maquinaria específica de calidad que ayude a brindar productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

- Lo ideal sería brindar un precio menor al de un restaurante, pero mayor al de cualquier comida rápida con el fin de valorar el tipo de gastronomía (árabe).
- Al contar con sucursales dentro de 2 centros comerciales, Juan Andrés sugirió que los patios de comida son lugares estratégicos para comenzar un local de comida rápida.
- Existen menos regulaciones al emprender un restaurante dentro de centros comerciales ya que se facilitan los espacios y el pago de cualquier política gubernamental.
- El producto debe cumplir con las expectativas del cliente y brindar un servicio ágil y veloz al pertenecer a la industria de comida rápida.
- Según Carlos Correa, la diferencia entre los productos de hoy en día se basa en el servicio que conlleva y en la experiencia que este brinda.
- Si no se posee un nombre ya establecido en el mercado, la principal forma mediante la cual se promociona el servicio está directamente relacionada con los comentarios de la gente y la publicidad boca a boca.
- La tendencia de las redes sociales está creciendo y es un buen método para dar a conocer el producto.
- La competencia imita fácilmente las promociones brindadas, es importante diferenciarse mediante el producto y servicio.

3.3 Focus Group

Tabla 2:

Ficha Focus Group

FICHA: "Focus Group"	
Número de Entrevistados	8
Nombre Entrevistados	Martin Arroyo, Bruna Vaca Pereira, Luis Piedrahita, Juan Racines, Catalina Vásquez, José Martínez, Andrés Maldonado y Martin Iturralde
Nombre Entrevistador	Xavier Flores
Fecha Entrevista	09/12/2018
Hora Inicio de Entrevista	18:15
Hora Fin de Entrevista	19:10
Lugar	Asunos y José Barreiro (Quito)

Guía de preguntas Focus Group: Anexo 6

3.3.1 Conclusiones

Después de realizar el grupo focal, se rescataron varios argumentos válidos que serán de gran importancia para la creación y desarrollo de la empresa.

- En promedio, el grupo gasta alrededor de 3 a 6 dólares diarios en almuerzo.

- Pagarían un valor un poco mayor por un servicio y producto de calidad.
- Para conseguir que la comida libanesa entre en la cabeza del consumidor como comida rápida, los precios deben ser más bajos y accesibles.
- Los principales patios de comida que el grupo frecuenta pertenecen a los centros comerciales: Scala, Paseo San Francisco y Quicentro.
- La comodidad del servicio a domicilio es un factor clave para poder acaparar mayor mercado.
- El grupo concluyó que los restaurantes cerca de los trabajos tienen una fuerte ventaja por cuestión tiempo y comodidad.
- El menú que brinda el negocio debe poseer un plato estrella que represente al tipo de gastronomía.
- Salir de lo cotidiano y experimentar nuevos sabores llama la atención de los clientes.
- Los integrantes no están muy relacionados con ingredientes árabes, sin embargo, estarían 100% dispuestos a probarlos.
- La opción de brindar productos vegetarianos atrae a los integrantes del grupo por una cuestión de salud.
- Las cuponerías y los descuentos son los principales métodos de promoción que llama la atención del grupo.
- Todos los integrantes poseen una red social por la cual se pueden enterar del negocio.
- Platos del día es una de las promociones sugeridas por el grupo.
- Es importante destacar que la globalización ha permitido que la sociedad este mejor informada mundialmente y la gastronomía es una de las formas más fáciles de acceder a otro tipo de cultura.
- Conseguir entrar en la cabeza de los consumidores como un producto nuevo, exótico y al mismo tiempo rápido.

- Un gran porcentaje de la gente hoy en día desea salir de lo cotidiano y crear experiencias nuevas. Sin embargo, la otra porción de la sociedad tiene miedo de probar algo diferente.
- Los integrantes concluyeron que visitan patios de comida de diferentes centros comerciales 1 vez cada semana aproximadamente.
- La comida libanesa es una gastronomía que se la come 1 vez cada 2 meses debido a sus precios elevados y a la falta de tiempo que tienen los consumidores.
- La idea de brindar comida rápida libanesa agrada a los integrantes ya que brinda una facilidad de tiempo y gasto. Es decir, recurrirán más seguido gracias a los sabores exóticos brindados.

3.4 Resultado del análisis de variables

El resultado del análisis de las variables determinadas dentro de la encuesta permitió concluir con información relevante para el desarrollo del proyecto.

Dentro del análisis demográfico se encontró que el grupo objetivo se encuentra dentro del rango de edad de 20-23 años, en su mayoría masculinos que actualmente buscan un título universitario. Hablando acerca del sector en donde viven se pudo determinar que están ubicados al norte de la ciudad de Quito y el mayor porcentaje de la muestra se encuentra estudiando.

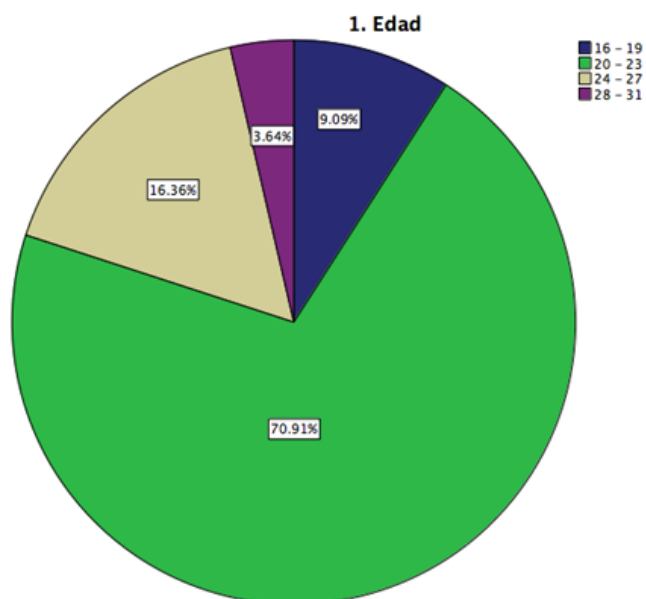


Figura 1. EDAD

Analizando los datos relevantes del estudio, el 71% de la muestra ha probado comida libanesa en algún restaurante dentro de la capital y consideran que el precio, sabor y cantidad son los factores más importantes a la hora de elegir dónde comer.

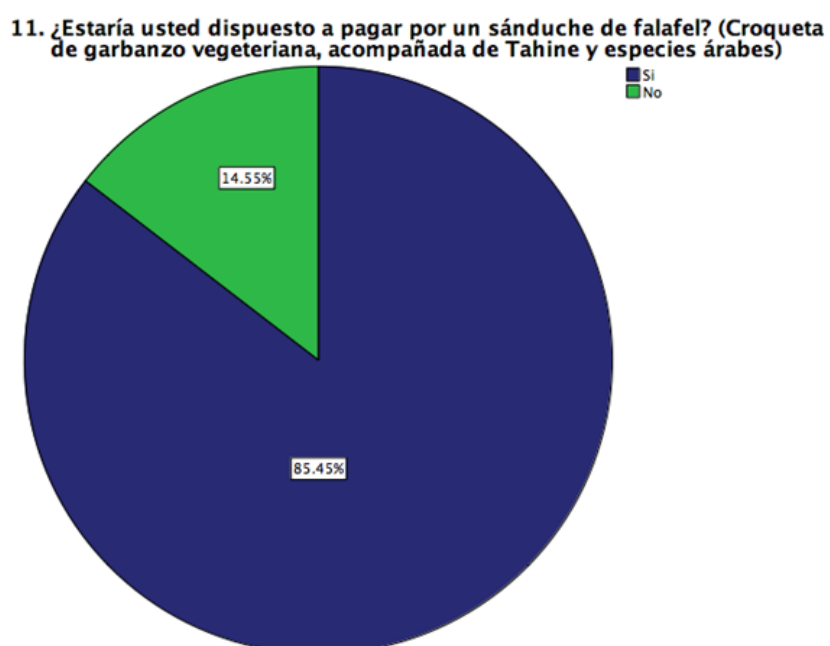


Figura 2. DISPOSICION DE ADQUIRIR EL PRODUCTO

El producto estrella de Yala-Yala será el sánduche de falafel, un plato hecho a base de una croqueta vegetariana preparada con garbanzos acompañada de vegetales al gusto y tahine, pasta de ajonjolí clave en la comida libanesa. El 86% de los encuestados estarían dispuestos a probar el plato y la gran mayoría prefiere acompañarlo con pita chips y gaseosa. El precio que estarían dispuestos a pagar oscila entre los 4 y 5 dólares y desean adquirir el producto dentro de un patio de comidas.

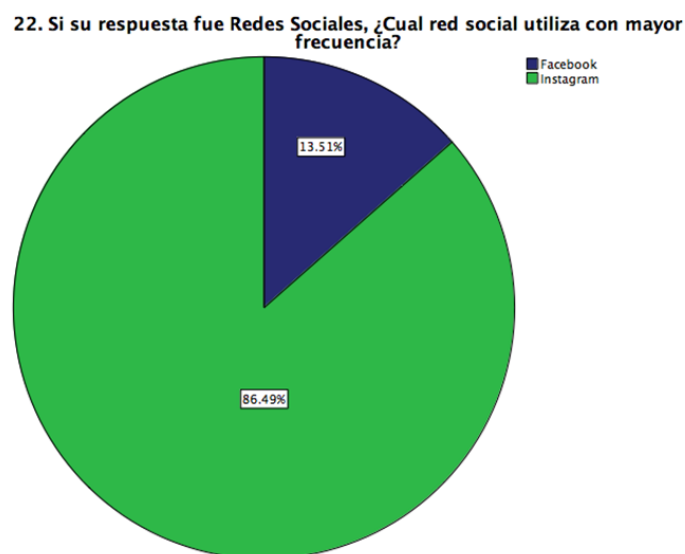


Figura 3. REDES SOCIALES

Por otro lado, Instagram es la mejor herramienta para publicitar la marca, según la muestra. Facebook, se lleva el segundo puesto.

Finalmente, el cruce de ciertas variables relacionadas ayudará al desarrollo del negocio y a resolver ciertas dudas específicas. Gracias a un análisis de correlación, se concluyó que la edad de la muestra influye de manera importante a la hora de identificar en donde ha probado comida libanesa por primera vez. Asimismo, el análisis de correspondencia propuesto, explica que, el método por el cual la muestra se entera de nuevos productos o servicios, depende de la edad en la que se encuentran.

Tabla 3.

CORRESPONDENCIAS

		17. ¿Cuál es el precio justo que consideraría usted para este producto?	6. Si trabaja, sector donde trabaja
17. ¿Cuál es el precio justo que consideraría usted para este producto?	Correlación de Pearson	1	-.226
	Sig. (bilateral)		.247
	N	47	28
6. Si trabaja, sector donde trabaja	Correlación de Pearson	-.226	1
	Sig. (bilateral)	.247	
	N	28	33

Tabla de correspondencias						
9. ¿En donde has probado comida libanesa?	21. ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de nuevos productos o servicios?					
	Internet	Redes sociales	Televisión	Radio	Recomendaciones	Margen activo
Cocino en casa	1	0	0	0	0	1
Restaurante	2	29	0	0	4	35
En otro país	0	0	0	0	1	1
Margen activo	3	29	0	0	5	37

Resumen

Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el Valor propio	
					Explicada	Acumulada	Desviación típica	Correlación
								2
1	.563	.317			.646	.646	.231	.044
2	.417	.174			.354	1.000	.189	
Total		.491	18.183	.020 ^a	1.000	1.000		

a. 8 grados de libertad

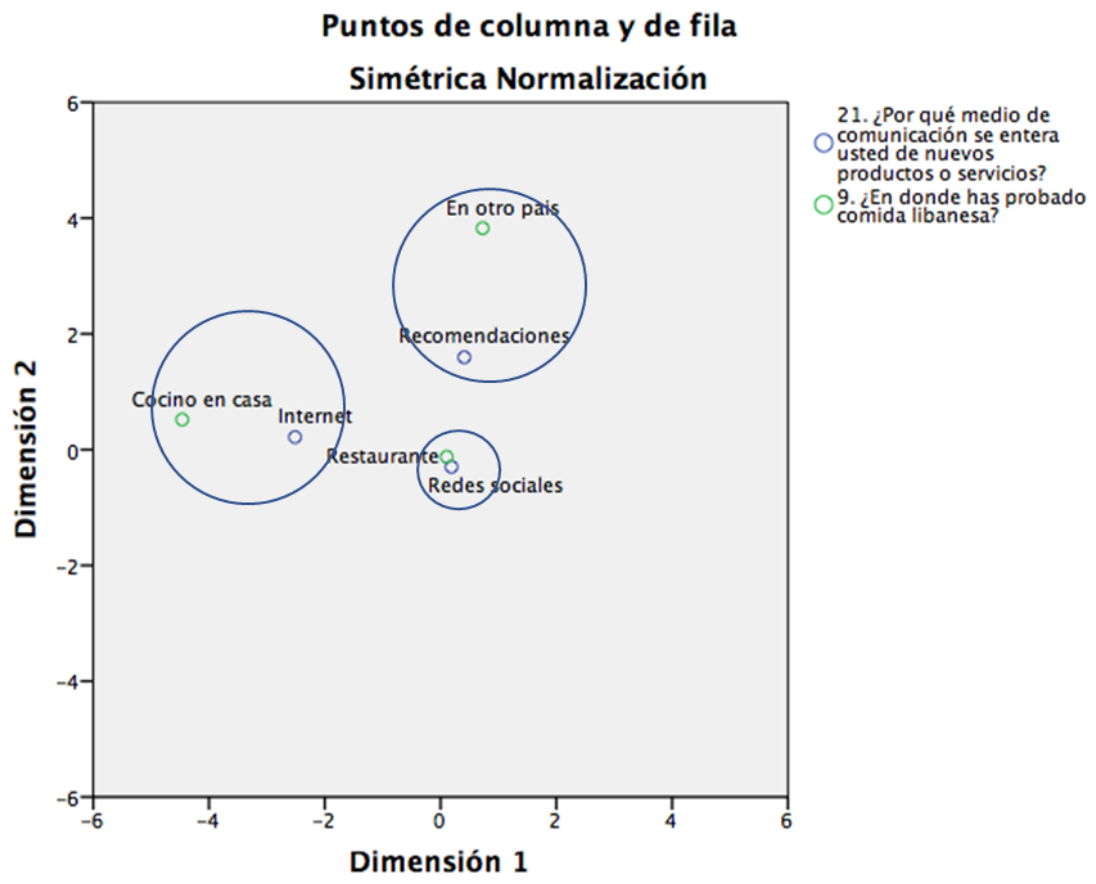


Figura 4. SIMETRIA

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Después de analizar los principales factores que afectarían a la empresa positiva y negativamente, se ha llegado a la conclusión de que el negocio si sería factible debido a varias razones. Haciendo referencia al análisis de los factores externos, se encontró que solo existe un competidor directo que ofrece el mismo servicio de comida libanesa. Asimismo, la industria de alimentos y bebidas mantiene un PIB creciente dentro de los últimos años lo cual demuestra que el área en el que se desenvolverá el negocio, se mantiene en buen estado. Sin embargo, al referirnos a esta industria, los análisis previos determinan que existe una sobre oferta de restaurantes que hará más complicado el desarrollo del negocio.

Por otro lado, el análisis de las fuerzas Porter, permitió evaluar ciertos aspectos que serán de suma importancia a lo largo del funcionamiento de la empresa. Al ser un local que proporcione venta de comida, el número de proveedores será alto, por ende, el poder de negociación de los mismos será bajo. Siguiendo con las fuerzas mencionadas anteriormente, la amenaza de productos sustitutos es alta ya que existe una gran oferta de restaurantes que satisfacen la misma necesidad. A pesar de ello, la idea innovadora de ofrecer comida árabe, da una gran ventaja gracias a las características positivas e importantes que posee este tipo de gastronomía.

Para terminar, la investigación cuantitativa y cualitativa presentan variables que, después de su respectivo análisis, son favorables para el futuro negocio. Las entrevistas a los expertos fueron de gran ayuda para tomar las debidas precauciones que un negocio de este tipo debe tener. Asimismo, la experiencia transmitida por los expertos hará que las decisiones a futuro sean tomadas con más precaución.

Como conclusión, el plan de negocio es factible después de realizar el análisis de los 3 siguientes puntos: Análisis del entorno, investigación cuantitativa e investigación cualitativa.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se ha decidido implementar dentro del negocio será de diferenciación, es decir, ofertar productos o servicios similares a la competencia, pero con características únicas y esenciales que hacen que el cliente lo perciba como especial. En este caso, la calidad de los ingredientes y el know-how que se posee, serán algunos de los puntos clave con los que la empresa cuenta para lograr diferenciarse.

5.1.1 Mercado objetivo

Tabla 3.

Segmentación de mercado

Segmentación		
Variable Geografica	Habitantes	%
Ecuador	17226283	100.0%
Pichincha	2576287	14.960%
Quito	2239191	12.980%
Cumbaya	31463	0.182%
Variable Demográfica		
Edad 17-25	5222	16,59%

5.1.2 Propuesta de Valor

Brindar productos de comida rápida libanesa, sin descuidar ningún detalle de sabor ni calidad con el fin de llegar a un nuevo mercado con características únicas y diferentes.

Por otro lado, Yala Yala logrará superar las expectativas del cliente no solo gracias al producto de calidad que ofrece, sino que también tomará en cuenta varios factores tales como la ubicación, servicio a domicilio y sobretodo cumplir con el principal enfoque que la empresa tiene, rapidez en todo el proceso de compra.

Finalmente, la ambientación del pequeño local hará que los consumidores se trasladen hacia el medio oriente y creen una nueva experiencia totalmente fuera de lo que acostumbran a vivir en el día a día.

5.1.2.1 Modelo Canvas

Tabla 4.

Modelo Canvas

ALIANZAS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Dentro de las alianzas estratégicas que Yala Yala tendrá, se encuentran proveedores tales como Coca Cola, SuperMaxi y proveedores específicos de insumos árabes.</p> <p>Otra de las alianzas importantes, hace referencia al mismo cliente y la publicidad boca a boca que estos proporcionarán.</p>	<p>Existen 3 principales procesos en los que la empresa enfocará sus mayores esfuerzos: Producción, capacitación constante y planificación estratégica</p>	<p>Yala Yala es una empresa dedicada a brindar productos de comida rápida libanesa, sin descuidar ningún detalle de sabor ni calidad con el fin de llegar a un nuevo mercado con características únicas y diferentes.</p>	<p>A pesar de que la empresa ofrezca productos y no servicios, el poco contacto que se tiene con el cliente será personalizado y detallado con el fin de diferenciarse de la competencia. Facilidades de pago y servicio a domicilio son algunas de las formas por las cuales se brindará un mejor servicio.</p>	<p>La empresa está dirigida a estudiantes de entre 17 y 25 años que viven en el valle de Cumbayá, pertenecientes a un estrato social medio y medio alto. Asimismo, al ubicarse dentro de un centro comercial otro potencial cliente serán las familias que visitarán el negocio los fines de semana.</p>
	<p>RECURSOS</p> <p>Los recursos utilizados por el negocio son importantes para el desarrollo del mismo. Entre los más importantes están: Personal de trabajo, tecnología, materiales de producción de alimentos, entre otros.</p>		<p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p> <p>La empresa poseerá 2 principales métodos de distribución. Servicio a domicilio y la venta directa en el local o establecimiento.</p>	
<p>COSTOS</p> <p>Los costos más importantes serán: Sueldos, obtención de materia prima, capacitaciones y servicios básicos</p>		<p>INGRESOS</p> <p>Los ingresos que tiene la empresa varían dependiendo la forma de pago. Si se da crédito, se cobra a fin de mes y si la transacción es cancelada en efectivo, el dinero entra directamente al negocio.</p>		

5.2 Mix de Marketing

5.2.1 Producto

Yala Yala ofrecerá productos pertenecientes a la gastronomía libanesa. Al ser un negocio dedicado específicamente a un segmento de mercado con poco tiempo y que busca satisfacer sus necesidades de consumo al menor precio posible, el menú que la empresa brindará no podrá incluir la gran mayoría de recetas debido al esfuerzo que estas conllevan y al tiempo de preparación que se necesita. Por consiguiente, Yala Yala establecerá un sistema de pedido diferente a lo cotidiano. Existirán 4 principales pasos a seguir antes de que el cliente obtenga su producto terminado. Estos pasos se dividirán de la siguiente manera.

1. Elección del plato base, es decir, sánduche en pan pita, sánduche en tortilla de trigo, bowl o ensalada.
2. Posterior a la elección del plato base, se deberá escoger que llevará adentro el producto. Las opciones varían entre: croquetas de falafel (vegetarianas), croquetas de quippe, pechugas de pollo desmenuzadas y carne de res molida al estilo libanes.
3. A continuación, el cliente tendrá la opción de añadir vegetales a su gusto. Dentro de las alternativas estarán: tomate, lechuga, pepino, pimiento, cebolla, entre otras.
4. Finalmente, las salsas. En el último paso, el cliente podrá añadir 2 salsas con el fin de alcanzar y terminar el producto. Asimismo, tendrá una gran variedad de opciones tales como: Hommus, Babaganush, tahine, yogurt con ajo, yogurt natural, salsa de culantro, entre otras.

Para finalizar el proceso de obtención del producto, el cliente deberá elegir si desea acompañar su plato con una bebida y pita chips. Es decir, crear un combo formado por plato, bebida y acompañante.



Figura 5. PLATOS TRADICIONALES

Menú Board:



Figura 6. MENU BOARD

Branding

El nombre Yala Yala, nace de una idea de negocio enfocada al estilo rápido de comida libanesa. Si bien es cierto que existen restaurantes de comida árabe dentro de Quito y Cumbayá, el principal objetivo de este negocio es brindar productos difíciles de imitar en el menor tiempo posible, es decir, eficiente y eficaz. Yala, en árabe, tiene varios conceptos. Sin embargo, el significado más preciso y por el cual se tomó el nombre es 'vamos'. Con este nombre, la

Tabla 5.

Costos de Branding

Descripción	Costo Unitario
Servilletas con logo	0.04 ctvs
Vasos con logo	0.18 ctvs
Camisetas Yala Yala	6.00 USD
Esferos con logo	0.35 ctvs

Empresa quiere hacer pie con su propuesta de valor y reflejar agilidad, eficiencia y sobretodo rapidez a la hora de realizar y entregar sus pedidos.

Por otro lado, la marca Yala Yala no solo estará enfocada en optimizar sus procesos con velocidad. Sino que también generará un fuerte impacto dentro de la mente del cliente mediante una amplia gama de elementos de Branding. Camisetas, esferos, servilletas, vasos, empaques en general y hasta bolsas de tela con la marca, serán algunos de los productos diversificados que la empresa proveerá con el fin de publicitar la marca.

Logotipo

Figura 7. Logotipo

Empaque

El enfoque que tiene la empresa es brindar productos de calidad sin menospreciar el trato con el medio ambiente. Es por esto, que se intentará utilizar cantidades mínimas de plástico y materiales contaminantes a la hora de empacar los productos. De esta forma, el empaque en el caso de Yala Yala dependerá del producto que se ordene en sí. Sin embargo, en su gran mayoría será simplemente papel para envolver con el logo del negocio impreso.



Figura 8. Empaque

Tabla 6.

Costo de empaque

Descripción	Costo Unitario
Envoltura para sánduches	0.07 ctvs

5.2.2 Precio

La estrategia de fijación de precios que la empresa utilizará, lleva el nombre de fijación de precios basada en el buen valor. Según Kotler (2015), ésta estrategia se basa en utilizar las percepciones de valor de los compradores como la clave para la fijación de precios que tenga la empresa. Asimismo, ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo.

En sí, el valor que Yala Yala creará va acorde a la propuesta de valor expuesta anteriormente. Ofrecer productos únicos libaneses con sabor tradicional gracias al know-how que esta posee. De la misma forma, los clientes percibirán el valor gracias a la nula competencia directa que existe y a la rapidez mediante la cual sus pedidos serán entregados.

Después de realizar el análisis Van Westerndorp, herramienta que permite establecer un precio justo y preciso, se determinó que \$4,50 será el precio que los compradores estarían dispuestos a pagar para obtener el producto estrella de la empresa, el sánduche de falafel. De la misma forma, los cobros que realizara la empresa serán todos a contado y no se manejaran tarjetas de crédito como forma de pago.

Estrategia de entrada:

Para establecer el precio de entrada del producto estrella, se estableció la estrategia de más por lo mismo. Yala Yala brindará un producto de alta calidad, con avanzados procesos de elaboración y recetas únicas a un precio estable y fuertemente competitivo dentro del patio de comidas en donde se encontrará ubicado. Si bien es cierto que dentro del centro comercial no existen empresas que brinden el mismo producto, Yala Yala deberá competir directamente con las empresas que ofrecen productos sustitutos parecidos a precios similares. Mas por lo mismo, será una perfecta forma de hacerlo.

Estrategia de ajuste:

La estrategia de ajuste que la empresa utilizará se basa en descuentos. Al estar ubicado dentro de un centro comercial y trabajar bajo el concepto de comida rápida, Yala Yala mantendrá una política constante de ofrecer descuentos de diferentes tipos con el fin de llamar más la atención del consumidor.

5.2.3 Plaza

Una vez analizados los resultados propuestos por la investigación cuantitativa y cualitativa, se definió que la plaza para el proyecto deberá estar ubicada dentro del patio de comidas de un centro comercial. Siendo más específicos, el Paseo San Francisco es la opción más aceptada por la muestra determinada. Después de recopilar la información brindada por los administradores del centro comercial, se determinó que se manejara un contrato de arriendo con un plazo mínimo de 6 meses. Asimismo, se encontraron los siguientes resultados en cuanto a precios de alquiler dentro del patio de comidas.

Tabla 7.

Costos alquiler puesto patio de comidas Paseo San Francisco

Tema	Descripción
LOCAL	Patio de comidas
TOTAL METROS	25m ²
PERIODO	7 años
PPM	\$26 X m ² + IVA
MANTENIMIENTO	\$11 X m ² + IVA
CONDICIONES DEL LOCAL	Entregamos el local con techos, pisos, acometidas, electricidad, agua, gas, entre otros

5.2.4 Promoción

Estrategia Promocional

La estrategia de promoción que Yala Yala utilizará, será basada en el mecanismo Pull. Es decir, llamar la atención del consumidor gracias a esfuerzos de marketing propuestos por la empresa.

Publicidad

Hoy en día, la forma mediante la cual una empresa se da a conocer al mundo es de suma importancia debido a que la primera impresión que esta brinda, influirá de gran forma en la recurrencia de sus clientes.

Después de analizar los resultados de las investigaciones cuantitativas y cualitativas, se concluyó que los métodos tradicionales tales como TV, radio y volantes publicitarios perdieron su efectividad gracias a la evolución de la tecnología. Debido a esto, Yala Yala manejará su publicidad mediante redes sociales (Instagram y Facebook), mailling y manejo de su propia página web con el fin de captar la atención del segmento dirigido. El encargado de cumplir dichas funciones será un Community Manager ajeno al negocio, aliado estratégico para crecer dentro de la rama del marketing.

Tabla 8.

Costo CM para publicidad

Descripción	Costo
Community Manager (Redes, mailling, mantenimiento de pg web)	\$130 mensuales

Tabla 9.

Capacidad productiva

CAPACIDAD PRODUCCIÓN SEGÚN MAQUINARIA Y PERSONAL		
Número de porciones x hora	20	
Personal de producción (cocina)	10	
Envases x día	200	
Número de unidades producidas por día		200
Días laborables		30
Producción mensual		6000
% Uso capacidad instalada		50%
Producción mensual real		3,000
Producción anual real	Año 1	36,000
	Año 2	39,751
	Año 3	43,892
	Año 4	48,465
	Año 5	53,514

Producción Anual	36,000	39,756	43,896	48,468
Numero de mes	Mes 12	Mes 24	Mes 36	Mes 48
Producción mensual	3,000	3,313	3,658	4,039
Demanda potencial	156,660	156,660	156,660	156,660
Captación mercado objetivo	1.91%	2.11%	2.33%	2.58%
Uso capacidad instalada	50%	55%	61%	67%

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa familiar con raíces libanesas, que, cuidando la calidad de sus productos, ofrece platos elaborados con las recetas tradicionales de esta cultura en el valle de Cumbayá. Utilizando recursos adecuados con compromiso de responsabilidad social en cada uno de los procesos, Yala Yala procura brindar una buena atención al cliente, tratando de generar fuertes relaciones que permitan generar un crecimiento dentro de la organización.

6.1.2 Visión:

Llegar a ser el mejor restaurante rápido de comida libanesa de las principales ciudades del país, a través de la utilización de insumos de calidad y personal capacitado para la satisfacción total del comensal dentro de los próximos 5 años.

6.1.3 Objetivos de la empresa

6.1.3.1 Objetivos específicos a corto y mediano plazo (1- 4 años)

- Acaparar una participación mensual del 15% de clientes que acudan al patio de comidas del centro comercial para fin del año 2021.
- Ser líderes en cuanto a seguidores en redes sociales con respecto a la competencia directa dentro de 1 año y medio.
- Para principios del año 2022, ampliar la gama de productos que se ofrece en un 20% con respecto al año anterior.

6.1.3.2 Objetivos estratégicos largo plazo (5 - 10 años)

- Incrementar la rentabilidad del negocio en un 18% en relación a la inversión total realizada para fines del año 2024.
- Implementar al menos 1 sucursal, dentro de la ciudad de Quito, para finales del año 2026.
- Dentro de 7 años convertirse en una marca conocida, reconocida y sobre todo querida por parte de los clientes gracias al buen manejo de procesos internos.

6.2 Plan de operaciones

Dentro del plan de operaciones, se encontrará una síntesis de los estándares organizacionales que la empresa manejará con el fin de brindar un producto y servicio de calidad.

6.2.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos de una empresa es de suma importancia para el desarrollo de la misma ya que influye en el cumplimiento de los objetivos y en el control interno general. Esta herramienta muestra, de forma gráfica, los procedimientos que la empresa debe llevar a cabo para que esta funcione de una manera adecuada. Existen 3 tipos de procesos dentro del mapa, gobernantes, operativos y de soporte. Estos deben estar relacionados unos con otros ya que están pensados y creados con el fin de cumplir los mismos objetivos.



Figura 9. Mapa de procesos

6.2.2 Flujograma de procesos

El siguiente ciclo de procesos, busca asegurar las entregas finales de los platos terminados de forma efectiva con el fin de conseguir un producto terminado 100% libre de error. Asimismo, esta herramienta sirve para identificar los cuellos de botella que se presenten en las operaciones internas.

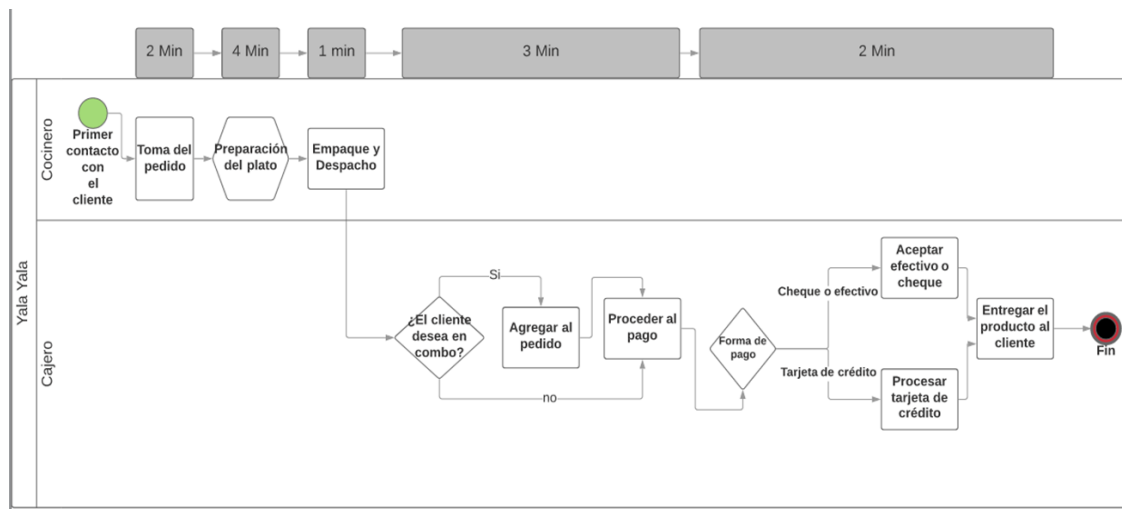


Figura 10. Flujograma

Dentro del flujograma, se pueden determinar las funciones y los tiempos para los 2 encargados de los procesos de la empresa. Por un lado, se encuentra el cocinero quién se encarga de 4 principales funciones. Primero, debe brindar una gran primera impresión en el saludo hacia el cliente ya que es uno de los valores agregados del negocio. Segundo, toma el pedido que los clientes requieren para una posterior elaboración. Tercero, la preparación del plato inicia y finalmente se empaqueta y despacha hacia el siguiente encargado. El tiempo máximo para cumplir con los procesos del cocinero de manera eficiente, es de 7 minutos. Por el lado del cajero, existen procesos más cortos, pero de suma importancia. Con un tiempo máximo de 5 minutos, el cajero deberá preguntarle al cliente si desea en combo su pedido y posterior a eso, proceder al pago. Para finalizar, el encargado cobrará el valor acordado y entregará el producto al cliente.

6.2.3 Cadena de valor

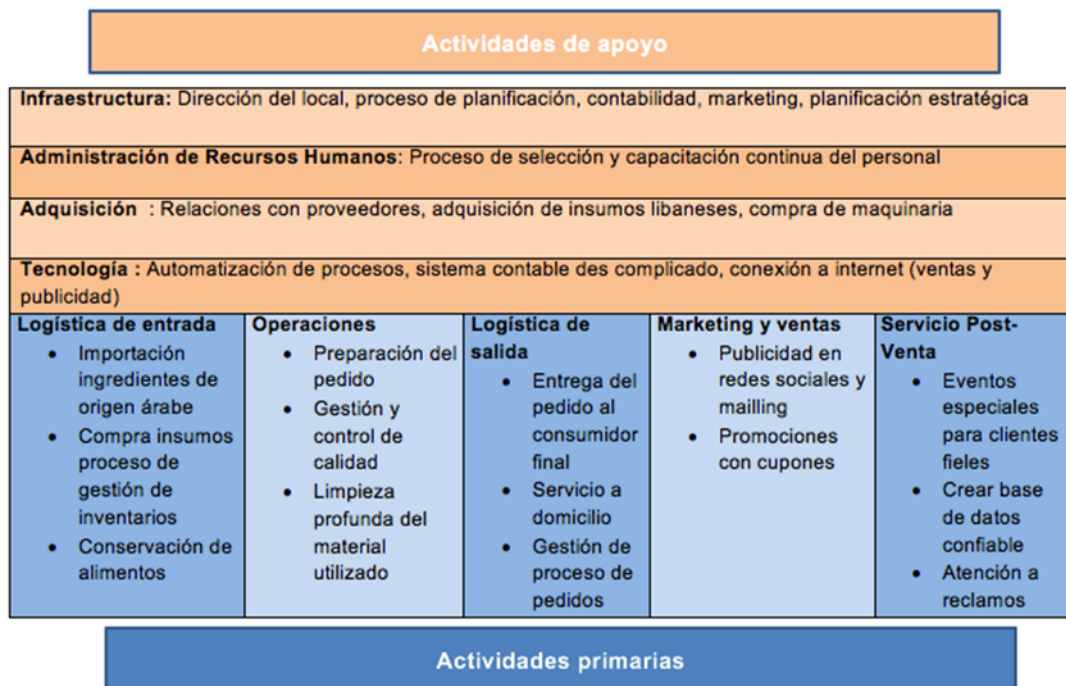


Figura 11. Cadena de Valor

La cadena de valor puede ser definida como la herramienta que analiza a la empresa tomando como referencia las actividades que esta realiza. Se divide en 2 principales actividades, primarias y de apoyo. Dentro de las actividades primarias, se encuentran 5 subtemas de suma importancia para el negocio. Comenzando por la logística de entrada, Yala Yala obtendrá sus principales ingredientes por medio de proveedores calificados y especializados en materia prima de origen libanés. De la misma forma, manejará inventarios mediante la previa compra de insumos y con una posterior adecuada conservación.

Continuando con el cuadrante de operaciones, los trabajadores deberán preparar el pedido con una previa esterilización y profunda limpieza de los materiales necesarios para así obtener el buscado producto final de calidad. Es aquí donde se encuentra la ventaja competitiva del negocio. Poder brindar

comida sana, mayormente vegetariana y de buen sabor en la forma más rápida posible dentro de un tiempo reducido.

Una vez listo el pedido, se procede a entregar el producto al cliente por cualquiera de los 2 métodos disponibles (Servicio a domicilio o compra directa) Por el lado del marketing, la empresa contratará un CM con el fin de hacerse conocer más dentro del mismo segmento. Asimismo, las promociones para futuras compras serán obsequiadas a los clientes con el fin de captar su regreso.

Por el lado de las actividades de apoyo, existen 4 subtemas que complementan los procesos primarios y, como su nombre lo dice, apoyan a las estrategias internas de la empresa. En cuanto a infraestructura, la empresa contará con un local arrendado ubicado dentro del Paseo San Francisco e internamente estará dividida en 2 principales departamentos: Producción y recursos humanos. Hablando de recursos humanos, el segundo subtema aclara como son los procesos de selección de personal y cómo será la continua capacitación de todos los empleados. Hablando ahora de la adquisición, Yala Yala necesitará algunos insumos provenientes de Líbano y algunos otros de proveedores locales. De la misma forma, la empresa deberá implementar maquinaria específica para la elaboración de ciertos platos especiales. Para terminar, dentro del ámbito tecnológico existen varias ventajas para la empresa tales como la automatización de procesos, un mejor sistema de facturación y sistema contable y el simple hecho de estar conectados a internet para darse a conocer al mundo de maneras sencillas, baratas y descompiladas.

6.2.4 Estructura Organizacional

La empresa tiene como fin, basarse en una estructura legal con carácter de "COMPAÑÍA LIMITADA". Según la ley de Superintendencia de Compañías, se deben seguir varias consideraciones con el fin de poder establecer una estructura legal de esta índole. La presente empresa se creará con un capital mínimo de \$400 dólares, entre los diferentes socios.

Es importante que, durante la constitución de la organización, los socios ya sean personas naturales o jurídicas, indispensablemente declaren el tipo de inversión a realizar; en este caso, de carácter comercial. Yala Yala se conformará como mínimo con tres socios, y si durante su ejecución jurídica se excediera con el número de socios máximos (15); ésta deberá transformarse en una clase de compañía diferente.

Por lo general, para esta clase de compañías, no es necesario establecer un capital autorizado.

Es importante mencionar que será una organización con carácter micro empresarial, la cual necesitará en un futuro apoyo de asociaciones o grupos con una especialización similar a la actividad que desea generar la empresa.

Dentro de la organización se manejará una estructura "CENTRALIZADA", la cual tiene como objetivo controlar de cerca las actividades y operaciones que se realizan dentro de la misma. En este caso, como la empresa es pequeña, las actividades no son diversificadas y la alta dirección poseerá las habilidades y conocimientos para gestionar las etapas comerciales a lo largo del ciclo de vida de la compañía.

6.2.5 Organigrama

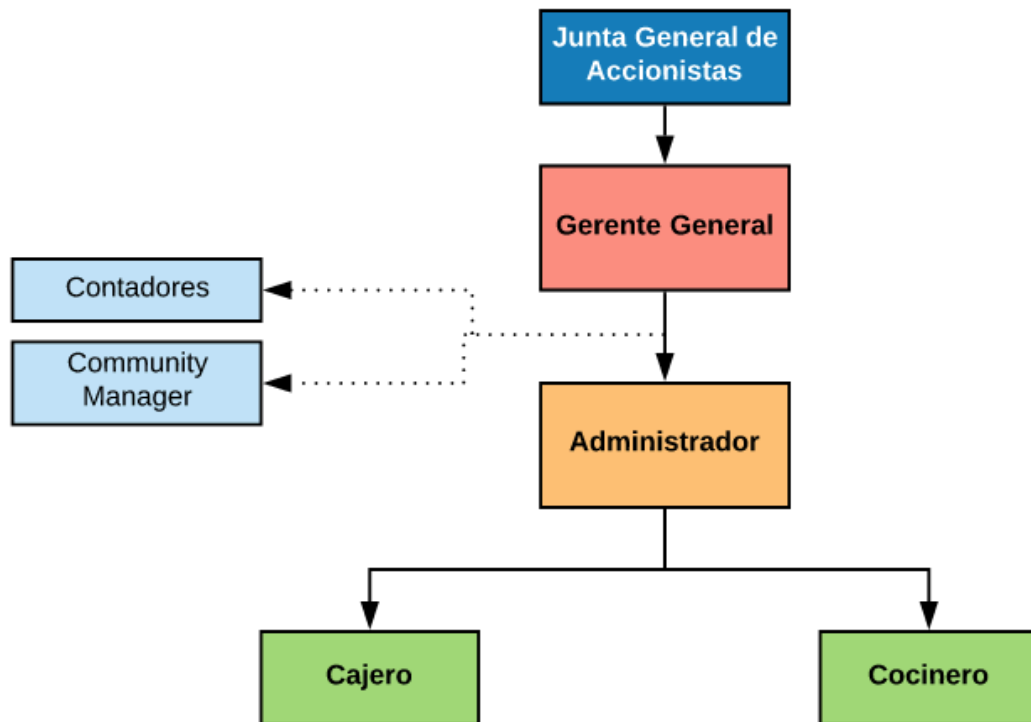


Figura 12. Organigrama

La estructura organizacional de Yala Yala se manejará con 4 principales cargos. Un gerente general que será la cabeza de todo el proyecto y quien tomará las decisiones finales del negocio. Por otro lado, existirá también la ayuda de un administrador que supervise las funciones de los empleados y solucione cualquier problema o queja. Finalmente, el cajero y cocinero serán los encargados de hacer crecer a la empresa mediante sus eficientes trabajos y su gran servicio al cliente. Son la cara de la empresa y, por ende, su desempeño deberá ser impecable. Existirán 2 empleados por cargo contratados a tiempo completo con el fin de manejar rotación de personal.

En cuanto a las finanzas y marketing, Yala Yala contará con agentes externos a la empresa que cumplan con las funciones antes mencionadas. Por un lado, una firma de contadores se encargará de la parte contable del negocio mientras que un Community manager manejará el toda el área de marketing.

6.2.5.1 Cargos y Actividades

Tabla 10.

CEO

Cargo	Requisitos	Experiencia	Actividades	Sueldo
CEO Gerente General	Ingeniero Comercial con mención en Administración de empresas, Finanzas, Economía y carreras afines.	5 a 6 años de experiencia en gerencia	Elaborar un plan estratégico identificando las necesidades principales.	\$875
			Coordinar juntas con cada uno de los responsables por cada área para definir sus objetivos y recursos.	
			Entablar relaciones con posibles socios o buscar nuevos que puedan aportar de manera positiva a la empresa.	
			Elaborar un manual interno donde conste los parámetros a los cuales se regirán para el normal desarrollo de sus actividades.	

Tabla 11

Administrador

Cargo	Requisitos	Experiencia	Actividades	Sueldo
Administrador	Licenciatura en Administración de empresas u Hotelería y turismo	2 a 3 años de experiencia en negocios de alimentos y bebidas	Organizar, dirigir y supervisar cada una de las actividades de los meseros	\$650
			Brindar una atención al cliente personalizada	
			Reportar las bajas, fallas, y mejoras posibles hacia la gerencia.	
			Diagnosticar el desempeño de los empleados.	

Tabla 12.

Cocinero

Cargo	Requisitos	Experiencia	Actividades	Sueldo
Cocinero	Egresado en Gastronomía	1 a 2 años de experiencia en cocina	Preparar las ordenes de forma rápida para respaldar la ventaja competitiva	\$420
			Manejar a la perfección el menú que se ofrece	
			Establecer buenas relaciones con los compañeros del trabajo	

Tabla 13.

Cajero

Cargo	Requisitos	Experiencia	Actividades	Sueldo
Cajero	Bachiller o estudiante de universidad	1 año mínimo de experiencia en caja	Brindar una buena atención al cliente desde que llega al negocio.	\$394
			Cobrar de manera eficiente las ordenes y pedidos	
			Manejar a la perfección el menú que se ofrece	
			Establecer buenas relaciones con los compañeros del trabajo	

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los indicadores que se emplean para la proyección de ingresos son el crecimiento de la industria bajo el CIIU I5610 y la inflación, en el primer caso se emplea para el crecimiento de la demanda y la inflación para el incremento de precios. El período utilizado está entre el año 2012 y 2018, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14.

Proyecciones industria

Años	Inflación general	Crecimiento industria: CIIU I5610
2012	4,16%	15,82%
2013	2,70%	18,19%
2014	3,67%	14,60%
2015	3,38%	14,68%
2016	1,12%	5,97%
2017	0,18%	-5,11%
2018	0,27%	8,78%
Promedio	2,21%	10,42%

La producción en el mes 1 parte con 3.000 unidades vendidas, este valor se calcula en base al número de porciones despachadas por hora y en el número de horas laboradas en un día y el número de días laborables en un mes. Durante el año 1 el número de porciones preparadas se mantiene en este valor, a partir del año 2 se incrementan a 3.313 porciones mensuales y crecen sostenidamente hasta 4.460 porciones mensuales en el año 5. En lo que respecta al precio en el año 1 es \$ 4,50 y se incrementa hasta \$ 4,91 en el año 5. Con esta información se determina la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 15.

Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	162.000	182.858	207.785	234.282	262.861

En lo que respecta a los costos de producción, se calculan en base a la proyección de unidades vendidas, tomando en cuenta que la compra de materia prima para preparar las porciones tiene un valor de \$ 1,685 en el año 1 y se incrementa según el crecimiento de la demanda y la inflación, obteniéndose la siguiente proyección:

Tabla 16.

Costos MP

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materia prima	86.248	103.371	111.633	120.106	134.988

Los gastos por salarios se determinan según la estructura organizacional mencionada en el capítulo anterior, tomando en cuenta que existe un incremento de personal en el área de cocina a partir del mes 49 para equilibrar el crecimiento de la demanda. En el caso de los gastos generales, corresponden a la necesidad de egresos para mantener funcionando el punto de venta, en base de esta información se obtiene la siguiente proyección:

Tabla 17

Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	32.234	35.153	35.913	36.689	37.483
Gastos generales	37.302	26.351	26.850	27.444	28.051
TOTAL	69.536	61.504	62.763	64.133	65.534

En el año 1 existe un valor mayor de gastos generales debido a que se registra las actividades de promoción, a partir del año 2 existe un valor de \$ 61.504 que se mantiene estable hasta \$ 65.534 en el año 5.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial necesaria para el proyecto comprende la adquisición de activos (propiedad, planta y equipo), gastos de constitución y capital de trabajo, según el siguiente detalle:

Tabla 18

Propiedad planta y equipo

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	40.735
Maquinaria	21.880
Mobiliario	1.690
Equipo de computación	2.465
Instalaciones y adecuaciones punto venta	14.700

Los gastos de constitución tienen un valor de \$ 3.8550 dividido en los siguientes rubros:

Tabla 19.

Gastos de constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	3.850
Registro sanitario	1.850
Registro marca IEPI	1.500
Gastos de constitución empresa	500

A los valores de propiedad, planta y equipo y gastos de constitución se debe agregar el capital de trabajo, por un valor de \$ 12.405,08, con este rubro se totaliza una necesidad de financiamiento de:

Tabla 20.

Inversión

INVERSIÓN INICIAL	56.990,08
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	40.735,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	3.850,00
CAPITAL DE TRABAJO	12.405,08

7.2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento necesaria para la inversión inicial es la siguiente:

Tabla 21.

Préstamo

INVERSIÓN INICIAL	69.450,49
CAPITAL PROPIO (57,44%)	39.893,06
CRÉDITO BANCARIO (42,56%)	17.097,03

El crédito bancario de \$ 17.097,032 es financiado a cinco años plazo por el Banco del Pichicha con una tasa de interés de 11,30% y una cuota mensual de \$ 370,29, que se incluye en el estado de resultados y estado de situación financiera.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido por la empresa es \$ 12.405,08, este valor es necesario para la adquisición de materia prima inicial y cubrir el desfase operativo que existe en las proyecciones durante el primer mes de operación, este dato es obtenido de la información del flujo de efectivo mensual.

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 22.

Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	162.000	182.858	207.785	234.282	262.861
Costo materia prima	86.248	103.371	111.633	120.106	134.988
UTILIDAD BRUTA	75.752	79.487	96.152	114.176	127.873
Gastos sueldos	32.234	35.153	35.913	36.689	37.483
Gastos generales	37.302	26.351	26.850	27.444	28.051
Gastos de depreciación	1.495	1.495	1.495	843	843
Gastos de amortización	770	770	770	770	770
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	3.952	15.719	31.125	48.429	60.726
Gastos de intereses	1.795	1.474	1.115	713	263
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	2.157	14.244	30.010	47.716	60.463
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	323	2.137	4.501	7.157	9.069
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.833	12.108	25.508	40.559	51.393
25% IMPUESTO A LA RENTA	458	3.027	3.287	3.550	3.813
UTILIDAD NETA	1.375	9.081	22.222	37.009	47.580

El margen bruto obtenido en el año 1 es 46,76% de los ingresos, que corresponde a la adquisición de materia prima y pago de salarios de la mano de obra directa, el margen operacional es en el año 1 es 2,44%, que incluye los gastos generales y salarios del personal de atención al cliente. El margen neto de rentabilidad es 0,85% en el año 1, este porcentaje se debe a los gastos de mercadeo que debe ejecutar el proyecto. A partir del año 2, el margen de rentabilidad se incrementa hasta 4,97% y crece sostenidamente hasta 18,10% en el año 5.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera inicial y proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 23.

Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	56.990	59.071	65.435	82.021	109.495	145.118
Corrientes	12.405	16.751	25.380	44.230	73.317	110.554
Efectivo	12.405	13.717	21.894	40.438	69.185	108.583
Inventarios	-	1.587	1.889	2.023	2.181	1.972
Inventarios Materia Prima		1.044	1.152	1.272	1.405	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	403	445	497	546	-
No Corrientes	44.585	42.320	40.055	37.791	36.177	34.564
Propiedad, Planta y Equipo	40.735	40.735	40.735	40.735	40.735	40.735
Depreciación acumulada	-	1.495	2.990	4.484	5.328	6.171
ngibles	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850
Amortización acumulada	-	770	1.540	2.310	3.080	3.850
PASIVOS	17.097	17.803	15.086	12.540	9.596	6.674
Corrientes	-	3.402	3.703	4.534	5.367	6.674
Cuentas por pagar proveedores	-	2.528	2.791	3.123	3.433	3.758
Sueldos por pagar	-	525	525	525	525	657
Impuestos por pagar	-	349	387	885	1.409	2.260
No Corrientes	17.097	14.401	11.383	8.007	4.228	-
Deuda a largo plazo	17.097	14.401	11.383	8.007	4.228	-
PATRIMONIO	39.893	41.268	50.349	69.480	99.899	138.444
Capital	39.893	39.893	39.893	39.893	39.893	39.893
Utilidades retenidas	-	1.375	10.456	29.587	60.006	98.551

La descripción de las políticas financieras son las siguientes:

Cuentas por cobrar: debido a la naturaleza del negocio, las cuentas por cobrar son del 100% de las ventas en el período contable, es por ello que las cuentas por cobrar no son consideradas en este proyecto.

Cuentas por pagar: con los proveedores de materia prima y suministros se negocia una forma de pago 50% de contado y 50% crédito a 30 días. Las cuentas por pagar representan entre el 56% y 75% de los pasivos corrientes.

Inventarios: debido a que se trata de un negocio ligado a la provisión de alimentos, se mantiene hasta el 20% de inventario de materia prima a disposición del proceso de producción diario, mayor participación existe en el inventario de suministros de fabricación que son envases y empaques para los alimentos.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado es el siguiente:

Tabla 24.

Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	4.009	11.194	21.920	32.526	43.626
Utilidad Neta		1.375	9.081	19.131	30.419	38.545
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.495	1.495	1.495	843	843
+ Amortización		770	770	770	770	770
- Δ Inventario PT	-	(1.587)	(302)	(135)	(157)	209
- Δ Inventario MP	-	(1.044)	(109)	(120)	(133)	1.405
- Δ Inventario SF		(403)	(42)	(52)	(50)	546
+ Δ CxP PROVEEDORES		2.528	264	332	310	324
+ Δ Sueldos por pagar		525	-	-	-	131
+ Δ Impuestos		349	37	499	524	851
Actividades de Inversión	(44.585)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e iintangibles	(44.585)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	56.990		(3.017)	(3.377)	(3.778)	(4.228)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	17.097	14.401	(2.935)	(3.377)	(3.778)	(4.228)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	39.893		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	12.405	1.312	8.177	18.544	28.748	39.397
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		12.405	13.717	21.894	40.438	69.185
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	12.405	13.717	21.894	40.438	69.185	108.583

El estado de flujo de efectivo muestra una acumulación en la cuenta de actividades operacionales debido a la política financiera de retención de las utilidades generadas desde el año 1 hasta el año 5.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 25.

Flujos (P)

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FLUJOS DEL PROYECTO</u>	(56.990)	16.507	12.615	22.138	32.377	32.515

Los resultados del flujo del proyecto son positivos lo que permite a la empresa mejorar su escenario de evaluación y por ende recuperar la inversión inicial dispuesta por los accionistas en el año 0.

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

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 26.

Flujos (I)

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FLUJO DEL INVERSIONISTA</u>	(39.893)	12.621	8.621	18.023	28.126	28.112

Al igual que en el caso del flujo anterior, existe una generación de efectivo posterior al pago del crédito inicial, lo que permite concluir que los accionistas están en una mejor posición de riqueza en el año 5 de funcionamiento de la empresa.

7.4.1 Cálculo tasa de descuento

Los datos para el cálculo de la tasa de descuento son los siguientes:

Tabla 27.

Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,09%
Rendimiento del Mercado	9,57%
Beta	0,81
Beta Apalancada	0,74
Riesgo País	5,57%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	11,30%

El resultado es tasa descuento WACC = 12,46% y CAPM = 14,71%.

7.4.2 Criterios de valoración

El resultado de la valoración del proyecto es el siguiente:

Tabla 28.

Criterios de valoración

Criterio de valoración	Resultado	Conclusión
Valor actual neto	Proyecto = \$ 21.547,90 Inversionista = \$ 19.997,43	El valor actual neto del flujo del proyecto e inversionista supera la inversión inicial, por ello el proyecto es viable de ejecución.
Tasa interna de retorno	Proyecto = 24,66% Inversionista = 30,58%	La tasa interna de retorno es superior al costo de oportunidad en el escenario del proyecto e inversionista,

Criterio de valoración	Resultado	Conclusión
		por tanto el proyecto es rentable para los accionistas.
Período de recuperación inversión	Proyecto = 3,39 años Inversionista = 3,46 años	El tiempo de recuperación de la inversión se ubica entre el 3 y 4 año.

7.5 Índices financieros

Tabla 29.

Índices Financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	4,92	6,85	9,76	13,66	16,56	0,96
Prueba acida	4,03	5,91	8,92	12,89	16,27	0,79
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	43,14%	29,96%	18,05%	9,61%	4,82%	79,06%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	3,8	4,6	5,5	6,5	7,6	4,35
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	46,76%	43,47%	46,27%	48,73%	48,65%	62,37%
MARGEN OPERACIONAL	2,44%	8,60%	14,98%	20,67%	23,10%	21,90%
MARGEN NETO	0,85%	4,97%	10,69%	15,80%	18,10%	10,47%

La liquidez del proyecto es superior a las empresas de su industria debido que se acumulan las utilidades anuales en la cuenta de efectivo, esto genera un fondo de maniobra para que la empresa pueda ejecutar posibles ampliaciones o expansiones. En el caso de la rotación de activos, el proyecto tiene una mayor rotación a partir del año 2. El margen de rentabilidad de la industria es superior al proyecto entre el año 1 y año 3, a partir del año 4 el proyecto tiene un mejor margen neto.

8 CONCLUSIONES

Con el fin de emprender un negocio de esta índole, es necesario tomar en cuenta los aspectos políticos y económicos del entorno del país. Después de realizar el análisis pertinente de los temas, se evidenció que el contexto nacional es adecuado y factible ya que presenta incentivos de emprendimiento para nuevos proyectos y, asimismo, el crecimiento de la industria alimenticia ha ido aumentando a lo largo de los últimos años.

En cuanto al análisis de industria, Yala Yala posee un posicionamiento estratégico fuerte tomando como referencia las 5 variables expuestas por Michael Porter. Al tratarse de un restaurante de comida rápida libanesa, la empresa posee una cantidad mínima de competidores directos que ofrezcan el mismo tipo de gastronomía y la entrada de los mismo le sería indiferente gracias a la detallada ventaja competitiva que Yala Yala maneja. Por otro lado, el poder de negociación de clientes y proveedores es medio-bajo debido a la exclusividad de productos que el negocio ofrece.

El grupo objetivo seleccionado se encuentra basado en jóvenes de entre 17 y 25 años, quienes pasan la mayor parte de su tiempo en el valle de Cumbayá y gastan \$4.00 por almuerzo aproximadamente. Asimismo, gracias a las investigaciones cualitativa y cuantitativa, se logró determinar que el grupo objetivo posee curiosidad en salir de lo cotidiano para poder experimentar nuevas comidas. De la misma forma, la creciente tendencia de la comida sana y vegetariana, ha influido en gran parte dentro de las decisiones tomadas por el segmento de mercado a la hora de elegir dónde comer.

Al tratarse de un restaurante de comida rápida libanesa, los expertos concluyeron que lo ideal sería brindar precios menores a los de un restaurante, pero mayores a los de cualquier comida rápida. Por otro lado, se determinó que

el método más factible para promocionar a la empresa es por redes sociales, específicamente Instagram.

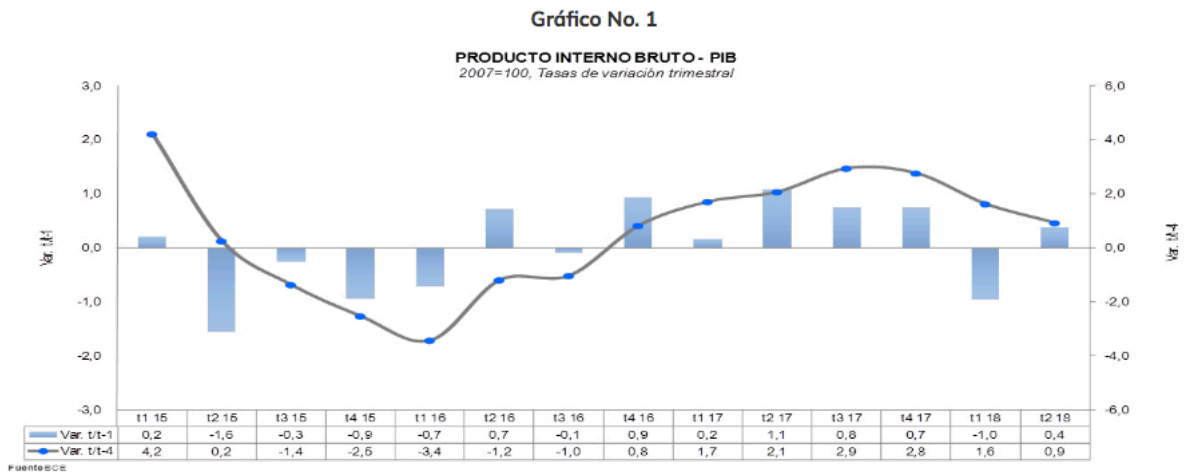
Según las cifras expuestas en el plan financiero, la idea de negocio es factible de ejecutar debido a que tiene indicadores superiores a su industria, a partir del año 3, que es el mismo período de tiempo cuando se recupera la inversión inicial, por tanto, la empresa alcanza la sustentación financiera en el mencionado año. En el caso de la inversión inicial, esta es financiada en el 30% por un crédito bancario a cinco años plazo. Esta estructura de financiamiento no supone un riesgo para la generación de utilidades o la recuperación del capital invertido.

REFERENCIAS

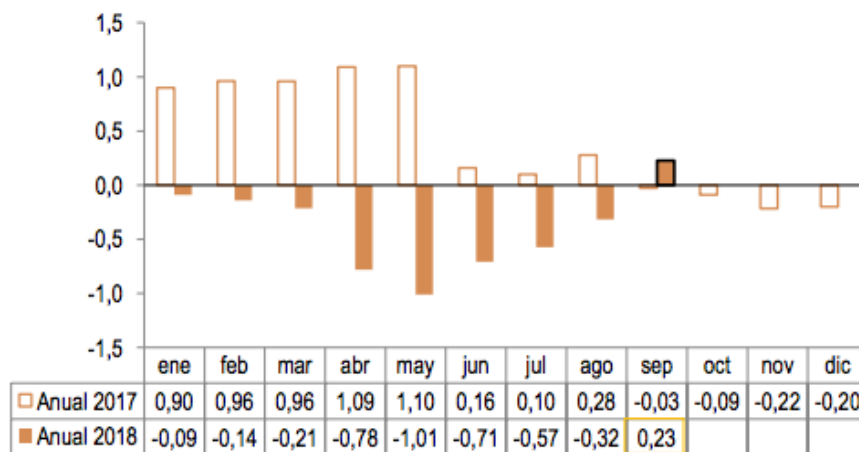
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Inflación Mensual*. [online] Available at: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201809.pdf>
- Censos, I. (2018). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. [online] Instituto Nacional de Estadística y Censos. Available at: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Censos, I. (2018). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. [online] Instituto Nacional de Estadística y Censos. Available at: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- Ecuadorencifras.gob.ec. (2018). [online] Available at: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- El Universo. (2018). *Créditos para emprendedores y Pymes en Ecuador*. [online] Available at: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/07/03/nota/6840290/creditos-emprendedores-pymes-ecuador>.
- Espae.espol.edu.ec. (2018). [online] Available at: <http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>
- Ey.com. (2018). *Tax Alerts*. [online] Available at: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-tax-alert-ley-organica-para-el-fomento-productivo/\\$FILE/ey-tax-alert-ley-organica-para-el-fomento-productivo.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-tax-alert-ley-organica-para-el-fomento-productivo/$FILE/ey-tax-alert-ley-organica-para-el-fomento-productivo.pdf)
- Sri.gob.ec. (2018). *Remisión de intereses, multas y recargos - Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. [online] Available at: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/remision-de-interes-multas-y-recargos>

ANEXOS

Anexo 1



Anexo 2

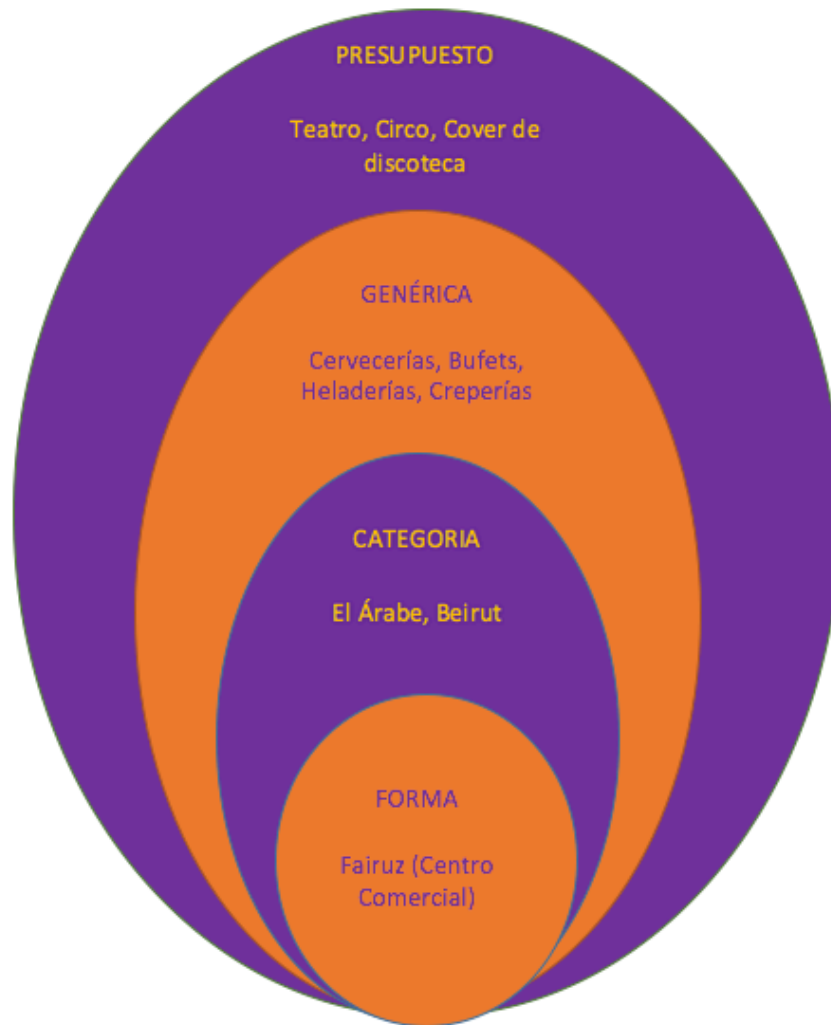


Anexo 3:

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40

Anexo 4:

	Productos	
Mercados	Similares	Diferentes
Identicos	Fairuz	Lucia, Smoque, Grupo Z
Diferentes	El Arabe, Beirut	Mayflower, Cebiches de la Rumiñahui



Anexo 5:

Guía de preguntas:

Introducción:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. Experiencia laboral y académica
3. ¿Cuál es el nombre de la empresa en la que trabaja?
 - Información general de la empresa
4. ¿Cuál es su función dentro de la empresa?
5. ¿Cómo y cuándo se formó la empresa?

Desarrollo:

1. ¿Cuál es su percepción acerca de la creación de restaurantes de comida rápida en el Ecuador? ¿Cómo está la industria actualmente?
2. ¿Cuáles cree que son las principales necesidades que debe cumplir un restaurante de comida rápida?
3. ¿Qué piensa de las nuevas políticas gubernamentales implementadas para los restaurantes? ¿Sabe acerca de nuevas leyes para incentivar el emprendimiento?
4. ¿Cuáles son las principales técnicas que utilizan los nuevos restaurantes de comida rápida para ser conocidos?
5. ¿Qué inconvenientes ha tenido a lo largo de su trayectoria dentro de la industria?
6. Hablando acerca de la competencia, ¿cuáles han sido los principales problemas a los que se ha enfrentado?
7. ¿Cuál es su principal segmento de mercado? ¿A qué clase social está dirigido principalmente?
8. ¿Cuáles son los principales costos de iniciación de un restaurante de comida rápida? (Barreras de entrada)
9. ¿Cree usted que es conveniente ingresar dentro de esta industria?

Anexo 6:

Guía de Preguntas:

Sección 1: Hábitos de Comida

1. Cuéntame tu dieta alimenticia diaria (rutina en horas laborales y no laborales) Durante su día, ¿cuántas veces come?
2. ¿Cuáles cree usted que son los principales factores que deben existir para preferir la comida casera antes que la preparada fuera de casa?
3. En promedio, ¿cuánto es lo máximo que gastaría para quedar satisfecho con su plato de comida?
4. Más o menos cuéntame con qué frecuencia suele visitar lugares de comida rápida
5. Si su primera opción es salir a comer a qué lugar se dirigiría ¿Quiénes son los principales integrantes del círculo social con los que frecuenta comer fuera de casa?
6. Si te diéramos a escoger que tipo de comida te gusta, ¿cuál elegirías la nacional o internacional?

Sección 2: Aceptación Comida Rápida

1. ¿Te gusta salir a comer en lugares de comida rápida?
2. Cuando sales a comer con amigos y familia en sus momentos libres que tipos de comida es lo que se le viene a la mente.
3. Cambiarías tu lugar favorito de comida rápida si encuentras mejor promoción en otro lugar
4. ¿Cuáles son las cadenas de comida rápida que sueles visitar más a menudo?
5. ¿Cuáles son los principales centros comerciales en donde comen? (Entre semana y fines de semana)

Sección 3: Comida Libanesa

1. ¿Estarías dispuesto a salir de tu zona de confort consumiendo alimentos exóticos?
2. Que hay de diferente entre los restaurantes de comida libanesa y comida común.
3. ¿Te incomodaría utilizar tus manos para comer en un restaurante?
4. La tendencia vegetariana está creciendo con fuerza. ¿Llama su atención comer más sano?
5. Como prefieres que tu comida sea sazonada con poca sal en forma light o con muchas especias.

Técnicas Proyectivas:

Asociación Palabras:

Palabras claves- comida rápida, patio de comidas, comida libanesa

Frases incompletas:

Una persona que compra comida libanesa es_____.

La comida libanesa les gusta más a _____.



