



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA –  
RESTAURANTE DEPORTIVA REPRESENTATIVA DEL RUGBY EN LA  
CIUDAD DE QUITO



AUTOR

Benjamín Suárez Aldás

AÑO

2020



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA –  
RESTAURANTE DEPORTIVA REPRESENTATIVA DEL RUGBY EN LA  
CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniero en Negocios y Marketing Deportivo

**PROFESOR GUÍA:**

Edwin Williams Vallejo Rojas

**AUTOR:**

Benjamín Suárez Aldás

**AÑO:**

2020

### DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Creación de una Cafetería – Restaurante Deportiva representativa del Rugby en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Benjamin Suárez Aldás, en el semestre 2020-20, 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".



---

Edwin Williams Vallejo Rojas

Ingeniero y MBA

C.I.: 1709267668

### DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la Creación de una Cafetería-Restaurante Deportiva representativa del Rugby en la ciudad de Quito, del estudiante Benjamín Suárez Aldás, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación"



---

Juan Carlos Zevallos

MBA

C.I.: 1708891195

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."



---

Benjamín Suárez Aldás  
C.I.: 1722336169

## AGRADECIMIENTOS

A Dios sobre todas las cosas, a Jorge y Lucía mis padres, a Daniel mi hermano, por amarme a pesar de mis errores y fracasos en la vida, pero siempre tomando en cuenta y teniendo a Dios en el centro de nuestras vidas. A Pompeyo y Lorgia mis abuelos, pero a la vez padres que siempre doblaron sus rodillas y también me apoyaron financieramente para poder concluir mis estudios. A Vanessa, mi novia y futura esposa. A mentores, profesores y líderes de la educación que me enseñaron a poder crear nuevos emprendimientos y negocios, especialmente a Edwin Williams, por enseñarme y a Juan Carlos Zevallos quien me corrigió con disciplina el trabajo de titulación.

## DEDICATORIA

El trabajo presentado, junto con mis mejores batallas alcanzadas y esforzadas, los dedico primero a Dios y familia que realmente son mi motivación para superarme y salir adelante siempre. Alcanzando nuevos objetivos en la vida a diario.

## **RESUMEN**

En Ecuador la industria hotelera junto con la de restaurantes – cafeterías y deportiva crece año tras año de manera exponencial, especialmente lográndose títulos a nivel internacional y con atención política interesada hacia los deportistas y clubes ecuatorianos. El Rugby, un deporte que es conocido a nivel internacional, pero a nivel nacional ha tenido una acogida considerable entre la población especialmente quiteña, guayaquileña y cuencana.

El siguiente plan de negocios, se lo realizó con el objetivo principal de observar actitudes, crecimientos y porcentajes en el mercado que marquen un camino y muestren la viabilidad de la implementación del mismo, que en este caso es la cafetería – restaurante dentro en un plazo a cinco años. Realizando una investigación y planificación previa, se pudo observar y sacar conclusiones como, por ejemplo, el entorno externo, posibles consumidores del servicio y clientes. Para un estudio y análisis externo se utilizó herramientas como PORTER, Matriz EFE y PESTEL. A través de una investigación cualitativa y cuantitativa, además se observaron y sacaron análisis sobre el cliente. Por esta razón, también se realizaron entrevistas, encuestas, grupos focales; y, posteriormente conocer en qué condiciones se encuentran las actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas en nuestro país. De esta manera, observar si es aceptable contar con clientes para una cafetería – restaurante, si existe un mercado potencial y con preferencias hacia el deporte enfocado.

Seguido de todo el análisis y reconociendo ya las condiciones de la industria, se procedió a crear las características del servicio, utilizar las mejores fuerzas de ventas junto con estrategias smart, y simular una evaluación financiera de negocio con proyecciones de crecimiento, basados en indicadores que muestren su rentabilidad.

El resultado para el tema de investigación se muestra en este documento junto con una estructura organizacional para que el negocio ya pueda iniciar con sus actividades.

## **ABSTRACT**

In Ecuador, the hotel industry along with restaurants - cafes and the sports industry grows exponentially year after year, especially registering international championships and with interested political attention towards Ecuadorian athletes and clubs. Rugby, a sport that is known internationally, but at the national level has had a considerable acceptance among the population especially from Quito, Guayaquil and Cuenca.

The following business plan was carried out with the main objective of observing attitudes, growth and percentages in the market that mark a path, show the viability of its implementation, which in this case is the cafeteria-restaurant within a period of five years. By conducting a preliminary investigation and planning, we could observe and draw conclusions such as, for example, the external environment, possible loss of service and clients. For external study and analysis, look for tools like PORTER, EFE Matrix, and PESTEL. Through qualitative and quantitative research, in addition to observing and analyzing the client. For this reason, interviews, surveys, focus groups were also interviewed; and, later, to know in what conditions is the activity of restaurants and mobile food service in our country. In this way, observe if it is acceptable to have customers for a cafeteria - restaurant, if there is a potential market and with preferences towards focused sports.

Followed by all the analysis and recognition of the conditions of the industry, procedure and creation of the characteristics of the service, use of the best sales forces together with intelligent strategies, and simulation of a business financial evaluation with growth projects, analysis of indicators that show your profitability.

The result for the research topic is shown in this document along with an organizational structure for the business and being able to start its activities.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.2 OBJETIVOS .....	2
1.2.1 <i>General</i> .....	2
1.2.2 <i>Específicos</i> .....	2
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>2</b>
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	2
2.1.1 ANÁLISIS PESTEL.....	3
2.1.1.1 <i>Análisis político</i> .....	3
2.1.1.2 <i>Análisis Económico</i> .....	4
2.1.1.3 <i>Análisis Social</i> .....	6
2.1.1.4 <i>Análisis Tecnológico</i> .....	7
2.1.2. ANÁLISIS PORTER.....	8
CÓDIGO CIU .....	8
2.1.2.1 <i>Rivalidad y competencia del mercado (Medio)</i> .....	8
2.1.2.2 <i>Poder de negociación con los clientes o compradores (Media)</i> .....	9
2.1.2.3 <i>Poder de negociación con los proveedores (Baja)</i> .....	9
2.1.2.4 <i>Amenaza de productos sustitutos (Alto)</i> .....	10
2.1.2.5 <i>Rivalidad entre competidores (Alta)</i> .....	11
2.1.3 MATRIZ EFE .....	11
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....</b>	<b>14</b>
3.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
3.1.1 <i>Propósito de la investigación</i> .....	14
3.1.2 <i>Objetivo general</i> .....	14
3.1.3 <i>Objetivos específicos</i> .....	14
3.1.4 <i>Hipótesis</i> .....	15
3.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	15
3.2.1 <i>Entrevista con expertos</i> .....	15
3.2.2 <i>Grupo focal</i> .....	20
3.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	23
<i>Objetivos de las encuestas:</i> .....	23
3.3.1 <i>Resultados alcanzados</i> .....	23
3.3.2 <i>Análisis de tablas cruzadas o correlacional</i> .....	25
3.4 SEGMENTACIÓN .....	28
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>28</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE.....	28
<b>5. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>32</b>

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	32
5.1.2 <i>Propuesta de valor</i> .....	33
5.2 MEZCLA DE MARKETING.....	34
5.2.1 <i>Producto</i> .....	34
5.2.2 <i>Plaza</i> .....	39
5.2.3 <i>Precio</i> .- .....	40
5.2.4 <i>Promoción y publicidad</i> .....	43
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>45</b>
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	45
6.1.1 <i>Misión</i> .....	45
6.1.2 <i>Visión</i> .....	46
6.1.3 <i>Objetivos estratégicos</i> .....	46
6.2 PLAN DE OPERACIONES .....	49
6.2.1 <i>Catálogo de procesos</i> .....	49
6.2.3.3 <i>Infraestructura requerida</i> .....	54
6.3 ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	55
6.3.2 <i>Diseño Organizacional</i> .....	55
6.3.3 <i>ORGANIGRAMA FUNCIONAL</i> .....	56
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>58</b>
7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	58
7.1.1 <i>Proyección de ingresos</i> .....	58
7.1.2 <i>Proyección de costos</i> .....	59
7.1.3 <i>Proyección de gastos</i> .....	60
7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA CAPITAL...61	
7.2.1 <i>Inversión inicial</i> .....	61
7.2.2 <i>Capital de trabajo</i> .....	61
7.2.3 <i>Estructura de capital</i> .....	62
7.3 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA .....	62
7.3.1 <i>Estado de resultados</i> .....	62
7.3.2 <i>Estado de situación financiera</i> .....	63
7.3.3 <i>Estado de flujo de efectivo</i> .....	64
7.3.4 <i>Flujo de caja del proyecto</i> .....	65
7.4 PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN .....	65
7.4.1 <i>Proyección del flujo de caja del inversionista</i> .....	65
7.4.2 <i>Cálculo de la tasa de descuento</i> .....	66
7.5 ÍNDICES FINANCIEROS.....	66
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>69</b>





## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Justificación

“El fútbol es un deporte para caballeros jugado por hooligans y el Rugby es un deporte para hooligans jugado por caballeros”. Por lo cual aprendiendo y transmitiendo valores y fusionándolos con un deporte como el Rugby, lo único que se busca es un mejor Ecuador, un mejor país, una mejor población ecuatoriana.

Los valores centrales del Rugby son:

- **INTEGRIDAD:** La integridad es central para la estructura del Rugby y se genera mediante la honestidad y el juego limpio
- **PASIÓN:** Los jugadores de Rugby tienen una pasión y amor por el juego. El Rugby genera entusiasmo, adhesión emocional y sentido de pertenencia a la familia mundial de este deporte.
- **SOLIDARIDAD:** El Rugby proporciona un espíritu unificado que conduce a amistades que duran toda la vida, camaradería, trabajo en equipo y lealtad, que trascienden las diferencias culturales, geográficas, políticas y religiosas
- **DISCIPLINA:** La disciplina es una parte integral del juego, tanto dentro como fuera de la cancha y está reflejada en la adhesión a las leyes, regulaciones y valores centrales del Rugby.
- **RESPECTO:** El respeto por los compañeros, oponentes, oficiales de partidos y aquellos involucrados en el juego es esencial (WorldRugby, 2019)

Conclusión. –

Para llegar a ser una nación con identidad y personalidad se busca implementar valores por medio de una Cafetería – Restaurante de Rugby. Así mientras las personas asisten a la misma, puedan ver valores como: carácter, integridad, pasión, solidaridad, disciplina y respeto, desde temprana edad en cafeterías y restaurantes de la ciudad de Quito.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 General**

Elaborar un modelo de negocio para conocer o determinar la viabilidad y factibilidad de una Cafetería – Restaurante Deportivo representativa del Rugby en la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Específicos**

- Identificar y analizar las oportunidades y amenazas que presenta el macro entorno del país, desarrollar este plan de negocios para la Cafetería – Restaurante.
- Determinar y examinar las preferencias y gustos de personas y deportistas que frecuentan cafeterías y restaurantes, para crear productos innovadores y que impacten su atención antes de iniciar el lanzamiento del proyecto.
- Definir el mercado meta a través de investigación cualitativa y cuantitativa, identificando las necesidades, predilección y tendencia actuales del consumidor nacional.
- Diseñar y elaborar estrategias de marketing para la introducción de la Cafetería – Restaurante en el mercado de la ciudad de Quito.
- Elaborar un plan de operaciones con una excelente estructura organizacional y funciones para la Cafetería – Restaurante.
- Comprobar y determinar la viabilidad y rentabilidad del negocio, por medio del plan financiero junto con sus medidores específicos de rentabilidad de negocio en los próximos 5 años.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

Dentro de este análisis se tomarán en cuenta aspectos externos, de los cuales se buscará obtener oportunidades y amenazas que existen para la industria en la cuál se ubica este giro del negocio.

## **2.1.1 ANÁLISIS PESTEL**

### **2.1.1.1 Análisis político**

El 27 de febrero se detectó el primer caso de coronavirus en Ecuador, 15 días después el presidente Lenín Moreno, declaró la emergencia sanitaria y acto seguido, decretó el estado de excepción de todo el territorio. Se han suspendido actividades presenciales, salvo aquellas relacionadas con los servicios de salud, producción y provisión de bienes de primera necesidad; se impone un toque de queda desde las 14h00 hasta las 05h00 del siguiente día; se palpa un índice de pobreza del 14% y una nueva tasa de desempleo debido a que las empresas han suspendido las actividades (País 2020), ya que se incrementa a 45% los trabajadores que han dado positivo para Covid-19

A nivel político, Ecuador crece cada vez más, siendo mas estable en sus emprendimientos con respecto a otros países, generando, nuevas empresas con gran potencial de exportación, fuentes de empleo digno, mejores oportunidades para los ciudadanos, crecimiento y desarrollo del país (desarrollo). El desarrollo de mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador. La pasión por la fundación de annicake, que luego se transformó en Annilunch, mediana empresa, en Guayaquil desde el 2002, brinda el servicio de catering (proveedor de comida institucional). El negocio es parte de las denominadas mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) que cada 27 de junio celebran su día internacional. En Ecuador estos tres sectores representan el 99.5% según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) desde el 2017. El segmento de mayor participación son las microempresas con un 90,78% seguido de las pequeñas con 7.22% y las medianas con 1.55%. El grupo INEC se concentra en las áreas de servicio y comercio (Universo, Las mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador, 2019)

Préstamos a microempresarios, Paúl Granda presidente del IESS y del Directorio del BIESS, explicó que con apoyo de la CFN pondrá a disposición de las pequeñas y medianas empresas USD \$50 millones de líneas de crédito para reactivarse (Comercio E. , 2020).

Los Bancos del Ecuador anuncian refinanciamiento de créditos de emergencia por el Coronavirus. La asociación de Bancos privados del Ecuador (Asobanca) informó el lunes 16 de marzo del 2020, que debido a la emergencia que se vive en las actividades por la pandemia de Coronavirus, se van a refinanciar créditos y diferir cuotas para evitar que clientes caigan en mora por la emergencia. Anunciaron la decisión de aplazar el cobro de las cuotas hasta 60 días, los créditos personales, microcréditos, así como los otorgados a pequeñas empresas, difiriéndolos sin recargo por mora al final del periodo originalmente pactado, explicó Asobanca en un comunicado oficial (Universo, 2020)

Con respecto a la pandemia en el Ecuador, el Coronavirus tendrá un efecto de crecimiento negativo en la economía del país. Sumadas a la desaceleración de la economía mundial y a la perturbación de las cadenas de suministro, la caída de los precios de las materias primas, la contracción del turismo y el mercado endurecimiento de las condiciones financieras mundiales, están paralizando la actividad en muchos países latinoamericanos y opacando drásticamente sus perspectivas económicas (Expreso.ec, 2020)

#### **2.1.1.2 Análisis Económico**

Las tasas de interés para este año 2020 en el Ecuador, son del 5.51% y 5.96%. Cuentan también con plazos desde 61 hasta los 120 meses. A nivel anual el productivo empresarial tiene una tasa del 9,72% con tasas referenciales y máximas del 10.21% (2020, p. Banco Central del Ecuador). De acuerdo a este comportamiento se prevee una oportunidad para el endeudamiento ya que van subiendo y llegaría a ser una amenaza para el proyecto.

La inflación que se registró en febrero del 2020, comparando un indicador mensual, se lo ubicó en -0.15%, mientras que a nivel anual se lo midió entre febrero 2019 y febrero de este año, del -0.23%. Datos expuestos por INEC 2020. Además, que los rubros de recreación, cultura, alimentos, muebles, artículos de hogar, prendas de vestir, calzado, restaurantes y hoteles experimentan un descenso en los precios por la causa del Covid-19. La canasta familiar básica

tiene un valor en la actualidad de USD \$713 y la canasta vital llegó a USD \$501.6 (Comercio E. , 2020)

El PIB nominal en millones de dólares llega a USD \$107,562 anualmente desde el 2018. Adicionalmente, tomando en cuenta el sector monetario financiero, en Quito el índice global para diciembre del 2019 llega a los USD \$1,377,72 (Banco Central del Ecuador, 2019)

Además, si analizamos el precio promedio del valor unitario del petróleo por barril para marzo 2020, se concluye que el precio está por debajo del costo de producción y ese mes terminó con un valor de USD \$18. Tomando en cuenta que la producción de Petroamazonas es de USD \$17,93 y la tarifa que se paga a las privadas, es de alrededor de USD \$23. Toda esta crisis es debido al Covid-19 (Universo, 2020)

Las exportaciones mensuales, en octubre de 2019 tuvieron un valor de USD \$12,119,00 y al siguiente mes, noviembre USD \$11,021,00. En cuanto a exportaciones acumuladas por miles de barriles se exportó en octubre 2019 alrededor de 116,219,00 y en noviembre 2019 cerca de 127,240,00 barriles de petróleo (Cifras económicas del Ecuador, 2019).

El PIB per cápita permanecerá estancado. Es decir, la población crece más rápido que la economía en el país. Las ventas no logran alcanzar el nivel que tenían previsto en la crisis actual por la pandemia del virus Covid-19 (Comercio C. d., 2020)

La región crecerá 2.5% en el 2020, comparado a sus países vecinos. Por lo tanto, el PIB per cápita del Ecuador será negativo para los próximos dos años. En el 2018 -4,226; 2019 -4,185; 2020 -4,181 (Comercio C. d., 2020)

### **2.1.1.3 Análisis Social**

A nivel social, hoy en día existe un mercado que está constantemente presentando a sus consumidores productos y servicios que generan una gran necesidad de compra, esta posición ha cambiado y las tendencias de mercados dependen de los cambios de comportamiento, actitud y expectativas de los consumidores a largo plazo y que pueden ayudar a identificar oportunidades de negocio. Estas características son por parte del comportamiento del consumidor a nivel digital (Qbit, 2020)

Las proyecciones son un instrumento indispensable para llevar a cabo la planificación demográfica, económica, social y política del país y permite establecer posibles escenarios y prever acciones. Estudiando resultados previos del análisis y proyección social para el 2020, se puede observar que, en la curva de tasa de fecundidad por cada familia, solo van a tener 2 hijos aproximadamente, llegando Ecuador al 2030 con una población que envejece cada vez mas, ya que las mujeres van a tener menos de dos hijos. Ecuador a nivel mundial se encuentra con respecto a la esperanza de vida con un 75% y a nivel global de fecundidad de 2.75%.

Pichincha esta entre las 5 provincias con mayor esperanza de vida por sexo, haciendo un cálculo desde el 2015 con 77,4 % y actualmente en el 2020 con el 78,3 (INEC, 2020)

En Ecuador la población joven con estilo de vidas activos a nivel deportivo, comienzan desde los 5 hasta los 24 años de edad (INEC, 2019). Adicionalmente, la desigualdad social ha disminuido, debido a que los ingresos son aún más equitativos con el paso de los años. La población ahora posee un ingreso equilibrado entre las diferentes clases sociales (INEC, 2019). Cabe mencionar que la clase social predominante es la media, el 49,3% de la población ecuatoriana (INEC, 2019).

La tasa de desempleo ha aumentado de manera exponencial, superando un 4,9% hasta un último estudio realizado en septiembre del 2019. Lo cual nos arroja como información que en la ciudad de Quito no todas las personas pueden demandar un servicio básico seguro y estable (El Universo, 2019).

Por otro lado, los tipos de clientes que tienen todo tipo de cafeterías – restaurantes son: clientes rápidos y lentos, clientes discretos y reservados, el cliente que domina, clientes indecisos, el mejor cliente, el comensal o desconfiado, clientes impulsivos, clientes muy críticos, clientes amistosos (Cocina, 2017).

La población ecuatoriana alcanza 17.096.789 habitantes, en **Pichincha**, con un total de **2,5 millones de habitantes** en una superficie de 9.535 kilómetros cuadrados (INEC, 2018).

#### **2.1.1.4 Análisis Tecnológico**

Tres de cada diez ecuatorianos poseen un Smartphone o teléfono inteligente. Así consta en el Libro Blanco de la Sociedad de la Información y del Conocimiento del Ministerio de Telecomunicaciones, que contiene los avances y desafíos del sector. Un 90,8% tiene acceso a la tecnología 3G y 4G. Un Smartphone permite el uso de internet móvil que se presta a través de ambas tecnologías.

“Estos datos reflejan que existía una brecha de acceso del 57,1% entre la cobertura del servicio de internet móvil y la penetración de teléfonos inteligentes; de ahí la importancia de promover la adopción de dispositivos que fomenten la demanda de servicios de banda ancha móvil y el despliegue de infraestructura en zonas desatendidas”, indica esta cartera con cifras a junio del 2017 (El Universo, 2018).

Dar detalles de productos o servicios a través de un formato utilizando videos, aumenta la confiabilidad de marca. El contenido propio y único es valorizado por el consumidor y convierte una marca más cercana para él. El uso de micro influencers, es una herramienta potente como el boca a boca, no hay nada mejor que alguien recomiende un producto o servicio cuando ya lo han probado. Los micro influencers cuentan con una cantidad de seguidores importantes, los cuales brindan una probabilidad alta de compra. A los usuarios hoy en día hay que brindarles una experiencia fácil de utilizar, si es posible que todo se vuelva a un solo click de compra. Una de las herramientas poderosas para que una marca tenga más cercanía con el cliente y hacerla parte del negocio es el Whatsapp. Enviando ofertas y contenido de valor como también horarios y lanzamientos de nuevos productos o marcas en general (Lab, 2020).

### **2.1.2. ANÁLISIS PORTER**

#### **CÓDIGO CIU**

**15610** ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS.

**15610.0** Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.

#### **2.1.2.1 Rivalidad y competencia del mercado (Medio)**

**15610** Actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas. **15610.0** Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar. "Suele pasar que, de cada 10 sitios de comida, tras el primer semestre sobrevivan 8 y que al final del año se mantengan sólo 5", se dice, por eso, al cumplir el primer aniversario, los lugares siguen siendo una novedad (Comercio E. ). Los restaurantes de la ciudad de Quito incluirán chocolate en postres, salsas y diferentes recetas que se acomoden a diferentes menús (Comercio E. , 2020).

Ya que en el país existen varios tipos de cafeterías y restaurantes, la mayoría tienen un requerimiento de un capital alto, accesos a canales de distribución y

productos de consumo masivos. Adicionalmente nos dice una fuente del comercio qué, de cada 10 sitios de comida, solo 5 se mantienen hasta el final del año. Por lo tanto, se puede deducir que la rivalidad y competencia del mercado es **media**.

#### **2.1.2.2 Poder de negociación con los clientes o compradores (Media)**

El costo y precio del menú en varios restaurantes de alto impacto a la sociedad por persona y el promedio de gasto es de USD \$15 a USD \$20. Por lo tanto, restaurantes que tienen relevancia, marca y atractivo en el mercado en Quito para comer bien y a buen precio se volvió una actividad costosa. Siempre hay huecas que tienen una increíble sazón, pero cuando se invita a personas, a un cliente o la pareja por aniversario, la opción de ir a un restaurante resulta en un gasto que genera un hueco financiero (Piedra, p. 2018).

En el país el poder de negociación con los clientes con respecto a esta industria, observamos que en distintas partes de la ciudad de Quito se pueden encontrar cafeterías restaurantes con un gasto promedio por persona entre USD \$15 a USD \$20 dólares. Por lo que se buscará un precio justo y adecuado para el tipo de consumidores y clientes a los cuales se quieren llegar. Por estas razones el poder de negociación con los clientes es **media**.

#### **2.1.2.3 Poder de negociación con los proveedores (Baja)**

En la Capital la industria de cafeterías y restaurantes de este tipo, cuenta con aproximadamente 7 restaurantes similares. De los cuales los más destacados e importantes dentro de la industria son (2), Sports Planet junto con TGI Friday's donde se disfrutan de deportes al 100% mientras los clientes comen y disfrutan del menú en general. Les sigue también cafeterías restaurantes con una importancia en el mercado cerca de (4) Chorigol, Chilli's Bar Grill, Mulligan's y Time Out. También se puede recalcar y mencionar que la mayoría de cafeterías-restaurantes tienen también sus propias competencias, especialmente de las que ya son conocidas por las personas de Quito y que tienen tendencia en la ciudad (Comercio E. ). Cabe recalcar que al ser nuevo negocio no se puede tener

el poder total de negociación con el proveedor. Conforme se vaya comprando al mismo productor la materia prima e insumos para la cafetería restaurante puede subir a un poder de negociación media.

En la actualidad en Quito existe una gran variedad de cafeterías restaurantes, también distintos sitios donde se puede observar varios tipos de deportes en cuanto a la industria deportiva. Por la misma razón el poder de negociación con los proveedores es **baja**.

#### **2.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos (Alto)**

Actualmente el mercado ecuatoriano está lleno de cafeterías y restaurantes. Siendo Quito una capital transitada, con bastantes tipos de turistas que están siempre buscando un buen lugar a donde poder asistir.

Actualmente existen en Pichincha aproximadamente 800 restaurantes – cafeterías activas que ofrecen un servicio de calidad y se han mantenido siempre ofreciendo nuevos productos a clientes (Compañías, 2020).

En la industria de actividades de alojamiento y de servicio de comidas es bastante alto, por lo que existen incluso varios tipos de tendencias a nivel mundial. La alcaldía de Quito, a través de Quito Turismo, realizó la entrega del reconocimiento a la calidad turística – Distintivo Q a 55 nuevos establecimientos del Distrito Metropolitano de Quito. Y son 143 establecimientos de alimentos y bebidas junto con alojamientos que suman 232 establecimientos que cuentan con su placa por la excelencia y sostenibilidad de su oferta turística (Gob, 2020) Vale recalcar el código CIIU **15610** Actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas abarcan los códigos de la competencia en este mercado y tipo de negocio.

Debido a las tendencias de la globalización, día a día se encuentran varios tipos de cafeterías y restaurantes sustitutos en esta industria. Por ejemplo, la misma alcaldía de Quito otorgó placas por excelencia y sostenibilidad por lo que hace que los mismos tengan una oferta turística superior. Por estas causas la amenaza de productos sustitutos es **alta**.

### **2.1.2.5 Rivalidad entre competidores (Alta)**

La rivalidad y competencia entre las cafeterías – restaurantes en la capital son elevadas ya que existe una inmensa diversidad de locales con respecto a esta industria con un número de 351 restaurantes anuales que abren sus puertas al público y que tienen al menos 10 trabajadores laborando actualmente en el lugar (INEC, Instituto Nacional de estadísticas y censos).

Existen aproximadamente 9 cafeterías – restaurantes que tienen temática deportiva en general y que se encuentran en la capital del Ecuador. Dichos restaurantes tienen un target de clientes, menú con distintos platos parecidos al que se implementará en esta idea de negocio. En el anexo 1 se despliegan sus direcciones y ubicación, junto con sus nombres.

Analizando la diversidad de cafeterías – restaurantes deportivos específicamente en la industria de actividades de alojamiento y de servicio de comidas, se puede observar que hay una diversidad anual inmensa. Por la misma razón la rivalidad entre competidores es **alta**.

### **2.1.3 MATRIZ EFE**

El resultado de 2,75 obtenido de la matriz EFE, tabla No.1 podemos observar que es positiva, lo que nos da a conocer que las oportunidades dentro de la industria en la que se encuentra la cafetería – restaurante superan las amenazas. Vale mencionar que las oportunidades y amenazas analizadas y mostradas en el cuadro inferior, fueron específicamente expuestas para este tipo de industria, con las cuales se pudieron visualizar barreras de entradas hacia la industria. Dando una puntuación del 1 – 4 siendo el mayor importante para la misma.

Tabla 1. Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE</b>				
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Primera cafetería - restaurante Rugby	0.15	4	0.6	PESTEL
Crecimiento de la industria en cuanto a restaurantes	0.2	4	0.8	PESTEL
Mayor integración de personas interesadas por un deporte internacional y público en general	0.06	3	0.18	PESTEL
Variedad de proveedores de insumos alimenticios	0.08	3	0.24	PORTER
Muestra de Rugby Touch 5 vs 5	0.09	4	0.36	PORTER
<b>TOTAL</b>			<b>2.18</b>	
<b>AMENAZAS</b>				
Existencia de diversos tipos de restaurantes	0.12	2	0.24	PORTER
Inestabilidad económica del país	0.06	2	0.12	PORTER
Permisos sanitarios por parte del gobierno	0.06	1	0.06	PESTEL
Costos elevados en el menú	0.10	1	0.1	PORTER
Bajo interés de quiteños hacia el deporte Rugby	0.08	1	0.08	PESTEL
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>0.6</b>	
			<b>2.78</b>	

Para completar el análisis es necesario evaluar y obtener el total de las oportunidades, que da un valor de 2,15 y el total de las amenazas es 0,6, si el valor de las oportunidades es superior a las amenazas, significa que el entorno externo es favorable para la marca, pero si fuese lo contrario, se debe analizar y reforzar las debilidades de las marcas y reabastecer las fortalezas de las mismas para crear un escudo contra el ambiente externo.

#### Conclusiones sobre análisis Pestel y Porter.-

1. Hoy en día, la política del país, se encuentra en una inestabilidad ya que está pasando la plaga de el Coronavirus Covid-19 en los habitantes de todo el país. Analizando el índice de pobreza que va a ser uno de los mayores picos positivos dentro de los últimos años en el país, nos hace

- referencia una amenaza para el proyecto por motivo de inversión en comida fuera de casa.
2. A nivel económico, las tasas de interés a nivel nacional son del 5,51% - 5,96% lo que nos quiere decir que la deuda de un nuevo negocio no sería tan alta para los años de deuda.
  3. La sociedad ecuatoriana tiene una tasa de mortalidad joven en su mayoría junto con personas mayores, lo que hace que se interesen más por negocios nuevos en el mercado y con una atracción de imagen.
  4. La tecnología tiene una función fundamental en el negocio, ya que año tras año, tiene una curva positiva de crecimiento en el mercado y existen hoy por hoy diversos tipos de comunicación en línea.
  5. La rivalidad y competencia del mercado se la ha calificado como media, ya que 5 de cada 10 negocios nuevos que han sido emprendimientos, llegan a ser un negocio estable después de haber pasado el año en el mercado.
  6. Por el motivo de recibir más por lo mismo a un precio justo, el poder de negociación con los clientes y compradores es medio.
  7. El mercado logra un igual equilibrio cuando todos los proveedores de un mismo sector financiero, llegan a tener una estabilidad de precios y valores entre ellos. Por lo tanto, la valoración que se ha colocado en este indicador es media ya que se buscará tener una relación lineal con los mismos
  8. A pesar de tener una alta amenaza de productos sustitutos, se establecerá un target y un menú único agregado a lo que se vivirá y la experiencia que normalmente existe en el mercado, es decir la practica del Rugby Touch 5 vs 5, se la llevará acabo en la parte posterior del restaurante en una cancha sintética.
  9. La rivalidad entre competidores es alta debido a que existen actualmente en el mercado un número extenso de cafeterías – restaurantes, pero solo 351 siguen laborando a nivel anual sin cerrar sus puertas. Por lo cuál se buscará tener un negocio estable.

10. Con respecto a la Matriz EFE, el puntaje es de 2,75 lo que quiere decir que es mayor para poder tomar oportunidades, de las que actualmente están participando en el mercado, pero tomando también en cuenta las amenazas.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Problema de Investigación**

Con el propósito de inyectar y enseñar los valores que tiene el Rugby, lograr más acogida en la capital del Ecuador, ya que existe una alta demanda numérica de deportistas. Se realizará una Cafetería – Restaurante para que un mercado amplio pueda ser parte activa y disfrutar de lo que representa este deporte.

##### **3.1.1 Propósito de la investigación**

Determinar si las familias y deportistas están dispuestos a invertir su tiempo y dinero en una Cafetería – Restaurante de Rugby.

##### **3.1.2 Objetivo general**

Estudiar y analizar el mercado con el fin de conocer el tipo de demanda para la Cafetería – Restaurante de Rugby para la ciudad de Quito.

##### **3.1.3 Objetivos específicos**

- Definir cualidades y características del mercado, y posibles consumidores en la capital del Ecuador.
- Definir gustos de familias y deportistas, junto con sus necesidades para que acudan a un lugar donde se sientan acogidos.
- Especificar un valor o precio con el fin de poder construir un menú para la Cafetería – Restaurante accesible a la economía de las personas que visitarán el lugar.
- Creación de estrategias publicitarias y marketing para promocionar la Cafetería – Restaurante para la ciudad de Quito definiendo también el sector específico en la misma.

### **3.1.4 Hipótesis**

Las familias, personas apasionadas por el deporte y deportistas entre 18 y 50 años de la ciudad de Quito, están interesados en asistir a un lugar acogedor donde se pueda sentir un ambiente de Rugby para invertir en el menú de la Cafetería – Restaurante.

## **3.2 Investigación Cualitativa**

### **3.2.1 Entrevista con expertos**

#### **Entrevista 1**

**Nombre:** Mishell Leyva

**Cargo:** Dueña del Restaurante Pin Up Quito. En el Anexo 2 se detallan las preguntas de la entrevista.

Se considera a Mishell Leyva, como una persona experta, ya que con 26 años de edad es dueña de la cafetería restaurante PIN UP. Aparte mantiene una cartera de clientes constante y se puede aprovechar para conocer la estrategia que Mishell usa para mantenerlos.

#### **Resumen y conclusiones:**

Mishell Leyva es dueña de la cafetería restaurante PIN UP ubicado en el sector de la floresta, centro norte de Quito. El restaurante se inició cuando ella terminó la universidad en la carrera de chef en la Universidad de las Américas, por lo tanto, el restaurante tiene aproximadamente 6 años de funcionamiento. Su apertura e inauguración fue el 31 de enero del 2014. Mishell nos comenta que tiene conocimiento sobre el Rugby y también sabe de personas que practican este deporte, su hermano es jugador de Rugby desde hace aproximadamente 5 años de un equipo llamado Cerberos Rugby Football Club de Quito. En cuanto al segmento de familias y personas que asisten a su restaurante, manifestó que es muy interesante la diferencia de tipos de personas y características que tienen las mismas.

En PIN UP, tiene principios y valores que transmite a las personas que trabajan ahí. La mayoría de trabajadores son personas que no cuentan con títulos suficientes y la ética de trabajo no es la misma junto con principios, pero antes de comenzar a atender se les entrena en estos pilares principales en valores para que lleguen de una mejor manera a las personas y clientes.

El restaurante da mayor importancia a personas que brindan su servicio y tienen el interés por sus dones y talentos.

Supo manifestar que los deportes de contacto, a veces ocasionan varias lesiones, pero todo deporte se puede integrar a la sociedad siempre y cuando sean motivados en una forma correcta a los practicantes.

Mencionó que todos los deportistas son bienvenidos al restaurante, pero su enfoque primordial son las familias que visitan el lugar ya que se les habla sobre los trabajadores y como están laborando ahí con valores, porque ellos los van a atender. Expresó que existen las instalaciones físicas, para que pasantes y practicantes de cocina puedan ir a hacer sus horas de prácticas en el local.

Una alternativa para cambiar una cultura, es el implementar el Rugby la ciudad de Quito, analizando siempre al mercado y segmento de la ciudad y sus intereses.

El costo aproximado por persona en platos fuertes, bebidas, postres y cafés en una ocasión especial puede variar entre USD \$15 a USD \$25. Pero en caso que no deseen gastar tanto dinero en un solo consumo, tiene platos del día y almuerzos que no pasan los USD \$5 más gastos de postres y café si prefieren.

El Rugby si puede alcanzar un nivel alto en el Ecuador ya que hay personas especializadas, con certificados y con mucho interés en el deporte. Puso el ejemplo del equipo de Rugby Carapas, que recientemente logró la victoria a nivel internacional, y vale recalcar que fue sin ayuda del Gobierno.

## **Entrevista 2**

**Persona entrevistada:** Raúl Leyva

**Cargo:** Jugador Cerberos Rugby Football Club. En el Anexo 3 se detallan las preguntas de la entrevista.

Se considera a Raúl Leyva como una persona experta, ya que con 39 años de edad es un profesional en el área de finanzas con una maestría en Argentina UBA. También ha practicado el deporte Rugby en la capital del Ecuador, manteniendo una vida deportiva constante desde hace 6 años en el equipo de Cerberos Rugby Football Club.

### **Resumen y conclusiones:**

Raúl Leyva es un jugador del equipo Cerberos Rugby Football Club de la ciudad de Quito. Tiene 39 años de edad y conoce muchos deportistas ya que es parte del club mas grande de Quito, el anterior campeón de la copa Ecuador; otros equipos son Jíbaros, Nómadas, Bárbaros y varios más pequeños de universidades como la San Francisco, UDLA, U. Central.

Para poder jugar el Rugby pide varios certificados a nivel internacional y nacional, estos certificados se obtienen en la World Rugby (página de Rugby), igualmente para ser árbitro, se alcanzan certificados especializados a su posición y se dividen en: Coach // Jugador // Médicos. En Ecuador solo hay 3 personas especializadas.

No existen jugadores profesionales a nivel nacional ya que ninguno es pagado, pero el deporte ha ganado popularidad, existían 3 clubes de Rugby y han aumentado a 15 clubes en el país y actualmente se juega por Zonas, Norte y Sur.

Existen varios tipos de bares y restaurantes como Sports Planet, Chilli's, Chori Gol que son concurridos por jugadores de Rugby (Rugbiers), que tienen como casa del tercer tiempo. El tercer tiempo es festejado después de cada partido

por jugadores de ambos equipos más sus familias y cuerpo técnico, lo que quiere decir que aproximadamente después del partido de Rugby van unas 70 personas a algún lugar a comer un buen asado junto con bebidas y a festejar entre todos como una hermandad.

El jugador, habla que en un 100% del Rugby, si es practicado por personas de la ciudad de Quito, cambiaría la forma de ver hacia los problemas, actitud de vida, valores y distintas cosas a que enfrentarse. Se les enseñaría valores, a controlar la agresividad entre compañeros y adversarios, es un juego con ética y respeto hacia el oponente. Sería bueno que se pueda lograr un alto número de fans y personas apasionadas por este deporte para que así pueda crecer mucho más en el país en general.

Para la creación de una Cafetería – Restaurante enfocada en el Rugby se necesita: contar con dinero, instalaciones, sería bueno un gimnasio junto o cerca de la misma y un ambiente que llame la atención de los rugbiers junto con sus familias, contar con permisos del municipio y gobierno. No existen instituciones especializadas en Rugby, como cafeterías, restaurantes, gimnasios por lo cual el jugador piensa que la Cafetería – Restaurante si podría llamar la atención al público en su mayoría.

Atributos como valores: ética y respeto a tu adversario.

“El fútbol es un deporte para caballeros jugado por Hooligans y el Rugby es un deporte para Hooligans jugado por Caballeros” Anónimo.

El consumo por persona que un rugbier podría pagar e invertir en una parrillada, carnes, hamburguesas, platos a la carta junto con una bebida es de USD\$ 15 a USD\$ 20 por persona, el entrevistado cuenta con un bar el cual tiene precios asequibles con diferenciadores de precios como lo son los restaurantes antes mencionados.

No existen referencias que conozca el jugador, pero definitivamente le gusta la idea de poder tener un lugar a donde asistir con sus compañeros y rivales para festejar un tercer tiempo lleno de un ambiente totalmente de Rugby.

### **Entrevista 3**

**Persona entrevistada:** Álvaro Aldás

**Cargo:** Gerente RRHH Imetel Ecuador. Atlpower S.A. En el Anexo 4 se detallan las preguntas de la entrevista.

Se considera a Álvaro Aldás como una persona inexperta con respecto a este deporte Rugby, ya que con 50 años de edad es un profesional en el área de gerencia, recursos humanos con una maestría en la Universidad Internacional del Ecuador. Escuchó solamente de amigos que practicaban este en la capital del Ecuador, a pesar de que mantiene una vida deportiva constante desde hace 30 años en distintos equipos de futbol en ligas barriales.

#### **Resumen y conclusiones:**

Álvaro Aldás es un profesional en el ámbito de recursos humanos, actualmente en la empresa que trabaja tiene varios años sirviendo y además no supo decir o exponer mayores detalles con respecto a cafeterías restaurantes con temáticas deportivas.

Con su familia de cuatro personas, aproximadamente salía tres veces por mes antes de cuarentena, pero a partir de la semaforización que presenta la capital del Ecuador solo puede pedir comida dos veces por semana o salir cuatro veces al mes, ya que siente un encierro en su domicilio. No siempre al mismo restaurante.

Por otro lado, el Rugby le parece un deporte nuevo en la capital, no conoce muchos jugadores que lo practiquen, pero supo exponer que sabe los valores que tiene este deporte son extremadamente de respeto, aunque parece que entren a matar.

El tiempo en familia, practicar deportes y aprender nuevas actividades, tiene un gasto y costo por lo tanto es importante para él al experimentar nuevos deportes.

Siente una preocupación por la sociedad, ya que existe mucha corrupción y si existiese algún deporte que pueda cambiar y transformar la sociedad de manera positiva, estaría dispuesto a invertir para que sus hijos aprendan junto con él y su esposa, valores y así ser una mejor persona.

También habla que el fútbol para él es una pasión y todo deporte para él es sumamente importante ya que tienen referencias de comportamiento y se debe ser estricto uno mismo para poder ser mejor cada día.

Álvaro Aldás invierte aproximadamente con su familia en una salida a una cafetería o un restaurante, una cuenta de \$80 a \$100 en total. Es decir que por persona gasta alrededor de \$20 a \$25 incluyendo plato fuerte, bebida y postre en algunas ocasiones.

### **3.2.2 Grupo focal**

Asistentes: 12 personas

Rango de edad: 23 a 45 años

Ocupación: Padres de familia y jóvenes universitarios deportistas de la ciudad de Quito.

Estrato socioeconómico: Medio, medio alto.

Fecha: 24 de marzo del 2020. En el Anexo 5 se detalla la guía del grupo focal.

#### **Resumen y conclusiones:**

Comenzando las preguntas, los participantes del grupo focal se presentan individualmente y mencionan que si conocen en su mayoría a jugadores a nivel nacional e internacional.

Los valores que se quieren implementar por medio del Rugby a la sociedad, es decir, la practica del rugby Touch 5 vs 5 en la cancha sintética con la que contará

la Cafetería – Restaurante a personas de la ciudad de Quito, les pareció demasiado interesante y a más de eso les parece innovador ya que es un nuevo deporte en el país, por otro lado, les parece increíble el poder asistir a una Cafetería – Restaurante con temática deportiva.

El compartir con sus propios amigos, el trabajo en equipo y la unión entre sus compañeros es algo interesante que no todos los deportes promueven ya que en su mayoría se va con mañas al entrar y dañar al contrincante. Por otro lado, el golf un deporte de caballeros totalmente y sin contacto físico alguno, es una diferencia y ejemplo de como realmente los jugadores se deben comportar dentro del terreno de juego. Los entrevistados comentan también que el Rugby puede impactar de una manera positiva a la sociedad sacando a las familias y juventud en general de adicciones, abuso a la tecnología y demás problemas psicológicos que mantienen hoy en día.

Tener tiempo en familia es un tema muy importante para con sus hijos y les interesa el aporte de ellos hacia este deporte con la iniciativa e intención que vayan a aprender valores de este deporte.

El aporte de los padres y precio que están dispuestos a pagar por cada miembro de la familia, es desde los USD \$15 a USD \$20. Y cinco participantes del grupo focal, dieron su opinión que pueden pagar entre USD \$10 y USD \$14 máximo por persona.

Frases:

- “El bar forma una gran parte del Rugby, como el campo de juego” – John Dickenson
- “El Rugby es un deporte de villanos jugado por Caballeros y el fútbol es un deporte de caballeros jugado por villanos”
- “El mejor placer de la vida es hacer lo que la gente te dice que no puedes hacer” – Walter Bagehot

A los participantes les impresionó la frase, por lo cual ellos de igual manera se pusieron a pensar la realidad de nuestro país y propusieron que se realice la

práctica deportiva con jugadores de fútbol de nuestro país. Mostrando lealtad, compañerismo y los valores que se habló anteriormente. A pesar de que el Rugby es un deporte duro, el respeto al contrincante y al equipo adversario se debe tener siempre en mente y hacerlo cumplir dentro del terreno de juego, así como fuera del mismo. Hubo la comparación de la sub 20 como villanos que fueron con todo a la cancha y dejaron el nombre del país demasiado en alto, pero se necesitan agallas para practicar cualquier tipo de deporte el año anterior.

La preocupación de mi persona hacia la sociedad implementando este tipo de Cafetería – Restaurante es tener un ambiente de compañerismo entre trabajadores y clientes, incrementó un interés al máximo de los participantes del grupo focal, a pesar de que algunos no habían escuchado en su totalidad la modalidad de juego del Rugby.

Video sobre HAKA – ALL BLACKS, el mismo muestra actitudes en los participantes con un poco de temor y se nota en sus rostros que no están acostumbrados para nada a ver un tipo de saludo como esos en deportes que son comunes aquí en el país.

Los participantes pudieron expresar que asisten junto con sus familias a comer en restaurantes aproximadamente unas 2 a 3 veces al mes. Pero en caso de tener algún tipo de festividad especial o cumpleaños de algún miembro de la familia, aumenta el número de visitas. Vale recalcar que no siempre es al mismo restaurante o lugar.

Posterior al video se les preguntó lo que sintieron del saludo y dijeron que ahora les parece demasiado agresivo hacia el contrincante, muestra que quieren intimidar al rival, lo hacen con respeto y aún en el saludo se ven los valores del Rugby. Hombres rudos y fuertes que quieren saludar y dar la bienvenida al juego contra el rival. Fueron muy atentos al video por lo que supieron interpretar igual una amistad y un respeto de caballeros hacia el rival.

### 3.3 Investigación Cuantitativa

#### Objetivos de las encuestas:

- Medir las relaciones entre variables demográficas, económicas y sociales.
- Conocer a profundidad patrones de variables demográficas y factores que se asocian en cuanto a fecundidad y migraciones determinantes de los encuestados.
- Saber la opinión del público acerca del plan de negocio el cuál se está realizando.
- En cuánto a satisfacción y preferencias de tipos de comida en este lugar, explorar gustos de las personas a entrevistar.
- Investigar previamente características de la población para hacer preguntas correctas.

#### 3.3.1 Resultados alcanzados

Se entrevistó a personas desde los 25 hasta los 55 años de edad. Obteniendo un resultado de 31,37% desde los 25 a 30 años, 25,49% en el rango de 31 a 35 años, 11,76% desde los 36 a 40 años, 19,61% en la edad de 41 a los 45 años, 5,88% desde los 46 años hasta los 50 años y 55.88% de personas en el rango de 51 a 55 años. Dando un total de 51 encuestados con un 100%.

El total de encuestados fueron el 52,94% masculino y el 47,06% de genero femenino. Lo cuál arroja un resultado importante ya que se está tomando en cuenta a ambos géneros.

En cuanto al estado civil de los encuestados, en este caso es importante ya que se podrá saber si la mayoría de familias estables tienen un mejor ingreso económico estable y esto será una oportunidad como target para el negocio. Las personas casadas representaron el 70,59% del total y como dato siguiente sucesivo estuvieron las personas divorciadas con el 15,96%.

Como menú y platos a la carta se presentaron tres opciones para que los entrevistados puedan escoger y entre los resultados, el 33,22% prefiere servirse una hamburguesa picaña, el 27,37% se decidió por la pizza, el 14% prefiere

ensaladas o platos sin gluten – proteína y el 25,41% prefiere una parrillada para poder comprar en la Cafetería – Restaurante.

**También** se preguntó en la encuesta si es que los participantes e hijos realizan algún tipo de deporte y supieron responder que el 92,16% si practican un deporte continuamente y el 7,84% no realizan ni tienen hijos practicando algún tipo de deporte.

Con respecto a que si las personas encuestadas quisieran que exista una Cafetería – Restaurante relacionada con del deporte Rugby, el 66,67% supieron expresar que les parece interesante tener una nueva opción a donde poder frecuentar y el 33,33% se expresaron diciendo que no les gustaría la idea.

A pesar del interés positivo o negativo de la pregunta anterior, el total de las personas pudieron responder en qué sector les gustaría tener una Cafetería – Restaurante, un 47,06% expusieron la idea de que sería en el sector del norte de Quito. Posteriormente el 27,45% contestaron que sería una buena localización en el sector de Cumbayá, el 25,49% dijeron que podría ser en el sector Centro Norte de la capital.

También se procedió a preguntar si las personas conocen específicamente sobre el deporte Rugby y el 78,43% tienen un conocimiento leve sobre el deporte y el 21,57% no conocen nada al respecto sobre dicho deporte.

Por ultimo, como un dato sumamente importante se pudo encuestar el valor que estarían dispuestos a invertir por persona en la Cafetería – Restaurante. El 52,94% mencionó que sí podrían invertir de entre USD \$15 a USD \$20 por persona, el 47,06% dijo que podrían invertir de USD \$10 a USD \$14 por persona en un menú a la carta.

### 3.3.2 Análisis de tablas cruzadas o correlacional

El número de encuestas fueron 51, realizadas a padres de familia y jugadores de Rugby que debutan y tienen una actividad física continua en equipos de la capital.

La segmentación tomada para las encuestas fue, con un rango de edad promedio de 25 a 55 años de edad. Y el estudio se hizo en rangos de edad de: 25-30; 31-35; 36-40; 41-45; 46-50; 51-55. Obteniendo un 52.9% fueron hombres y 47.1% mujeres.

En el Anexo 6 se muestran las preguntas realizadas con sus respectivas respuestas tabuladas.

Realizando un análisis acerca de las preguntas formuladas en la encuesta, se fundamentó en saber si realmente conocen el deporte Rugby, si es que les gustaría que en Quito exista una Cafetería – Restaurante sobre este deporte y dado el caso que fuese positivo, si les gustaría invertir en el lugar y en que parte de la ciudad les gustaría que se encuentre. Cuánto presupuesto destinaría para gastar por cada miembro de la familia, si es que consideran que el Rugby es un buen deporte para practicarlo en la capital e impactar con sus valores de juego. Si creen que el Rugby es un deporte peligroso, si es que recomendarían este deporte a familiares o amigos, cuanto están dispuestos a pagar al consumir en la Cafetería – Restaurante, si es que conocen que el Rugby es un deporte con valores y disciplina, si que creen que las mujeres pueden practicar este deporte.

Con las encuestas también se realizaron tablas cruzadas de las cuales pudimos deducir lo siguiente:

*Tabla 2. Hombres y mujeres que han escuchado sobre el deporte Rugby.*

Count of Ha escuchado sobre el deporte Rugby?	Column Labels		
Row Labels	SI	NO	Grand Total
Hombre	37.25%	15.69%	52.9%
Mujer	41.18%	5.88%	47.1%
<b>Grand Total</b>	<b>78.43%</b>	<b>21.57%</b>	<b>100.00%</b>

Por medio de las encuestas y tablas cruzadas se puede analizar que el 37.25% de los hombres conocen más el Rugby comparado con el género opuesto que son las mujeres que solo el 41.18% conoce del mismo. Por lo tanto, es mejor enfocarse al 78.43% entre los dos géneros en total que si conocen sobre el deporte.

*Tabla 3. Hombres y mujeres que están dispuestos a pagar un valor por persona entre los siguientes valores.*

Count of Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona, cuándo el menú incluye el plato fuerte anteriormente mencionado más una bebida.	Column Labels		
ROW LABELS	\$10 - \$14	\$15 - \$20	Grand Total
HOMBRE	25.45%	27.45%	52.90%
MUJER	19.65%	27.45%	47.10%
<b>Grand Total</b>	<b>45.10%</b>	<b>54.90%</b>	<b>100.00%</b>

En esta tabla de tabulación se puede observar que los hombres es decir el 25.45%% están dispuestos a pagar entre USD \$10 a USD \$14 por persona en cuánto al menú que escogieron más una bebida. Por otro lado, mujeres que son el 27.45% están dispuestas a cancelar el valor entre USD \$15-USD \$20. Pero el 19.65% de mujeres podrían llegar a pagar el mínimo valor entre USD \$10-USD \$14, lo que en los hombres siendo un poco mas analíticos y realistas el 27.45% pagaría el valor más alto entre USD \$15 - USD \$20. Por lo tanto, nos enfocaremos a negociar con ambas partes para que inviertan en un menú que ellos elijan con valores medios entre USD \$15 – USD \$20.

*Tabla 4. Estado civil de hombres y mujeres que están dispuestos a pagar un valor por persona en la cafetería – restaurante.*

<b>Count of Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona, cuándo el menú incluye el plato fuerte anteriormente mencionado más una bebida.</b>	<b>Column Labels</b>		
<b>Row Labels</b>	<b>\$10 - \$14</b>	<b>\$15 - \$20</b>	<b>Grand Total</b>
Casado	31.37%	39.00%	70.37%
Divorciado	7.84%	7.84%	15.69%
Separado	1.96%	0.22%	2.18%
Soltero	5.88%	5.88%	11.76%
<b>Grand Total</b>	<b>47.06%</b>	<b>52.95%</b>	<b>100.00%</b>

En esta tabla de tabulación comparamos las personas que están casadas, divorciadas, separadas y solteras. Entre ellas analizamos cuánto presupuesto podrían invertir entre los rangos de USD \$10 - USD\$14 y USD \$15 – USD \$20. Por lo tanto, tomamos en cuenta que el 39% de las personas casadas pueden pagar entre USD \$15 - USD \$20, pero por otro lado también el 31.37% de las personas casadas alcanzan a pagar entre USD \$10 - USD \$14. En el peor de los casos que son las personas separadas el 0.22% solo podría pagar entre USD \$15 - USD \$20. Por lo tanto, nos enfocaremos en lo posible a padres de familia con un matrimonio estable y que se encuentren casados.

*Tabla 5. Se preguntó sobre el menú que estarían dispuesto a elegir en una cafetería – restaurante como estas.*

<b>Count of La cafetería - restaurante ofrecerá platos a la carta, que tipo de menú desearía observar entre estas opciones?</b>	<b>Column Labels</b>			
<b>Row Labels</b>	<b>Hamburguesa picaña</b>	<b>Pizza</b>	<b>Parrillada</b>	<b>Grand Total</b>
HOMBRES	20%	21.20%	11.70%	52.90%
MUJERES	20%	9.80%	17.30%	47.10%
<b>Grand Total</b>	<b>40.00%</b>	<b>31.00%</b>	<b>29.00%</b>	<b>100.00%</b>

En esta tabla comparamos gustos en cuánto al menú que se piensa ofertar y la gran mayoría eligió la pizza, en este caso hombres con un 21.20% y en el caso de las mujeres lo que más les pareció atractivo fueron las parrilladas que en un ámbito de deportistas se da muy a menudo. Por otro lado, las hamburguesas de

picaña fueron elegidas igual por igual en cuanto a hombres y mujeres dando un porcentaje alto entre ambas partes del 40%. Entonces, podemos tener mas interés en ofrecer pizza, parrilladas, pero como tienen atracción alta también hamburguesas de picaña que sería un derivado de la parrillada.

*Tabla 6. Hombres y mujeres que desean seleccionar un lugar específico para la cafetería - restaurante.*

Count of En que parte de la ciudad de Quito le gustaría que se encuentre la cafetería restaurante?	Column Labels			
Row Labels	NORTE DE QUITO	CUMBAYÁ	CENTRO NORTE	Grand Total
HOMBRES	29.02%	21.57%	7.84%	58.43%
MUJERES	18.04%	17.65%	5.88%	41.57%
<b>Grand Total</b>	<b>47.06%</b>	<b>39.22%</b>	<b>13.72%</b>	<b>100.00%</b>

En este caso podemos ver que la mayoría de personas viven en el norte de la ciudad de Quito, siendo el 47.06% en total entre hombres y mujeres. También los siguen a continuación las personas del sector Cumbayá con 39.22%. Por esto, nos enfocaremos en el sector Norte de la capital.

### 3.4 Segmentación

El número para el segmento inicial será de 2'781.641 personas, según las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística y Censos. Ya que Quito será el cantón más poblado del país (INEC, Tras las cifras de Quito, 2020).

Para el 2020, un 53,2% de mujeres de la capital estará en edad reproductiva; es decir, entre los 15 y 49 años (INEC, 2018).

## 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Este negocio se lo esta realizando con un único propósito de poder ofrecer un servicio adaptado a las necesidades del cliente, enfocándose siempre al mismo y abrir fronteras, para personas que tienen a sus hijos practicando algún tipo de deporte y deportistas en general en la ciudad de Quito; para determinar el grupo

social, ya que existen 12 equipos registrados y cada uno cuenta con alrededor de 30 jugadores incluyendo cuerpo técnico se tiene una muestra dentro de la ciudad de 360 personas que estarían dispuestas a asistir a la cafetería – restaurante para consumir, pasar tiempo en familia y ver partidos sobre el deporte. Aparte se utilizó el análisis Pestel, el cual arroja un dato que el 64,4% de personas realizan deporte en Ecuador. Según el registro de sistema de catastro de Quito Turismo se contaron 2.242 restaurantes en la capital en el 2018 (Barros, 2018). Lo que se desea alcanzar con esta cafetería – restaurante temático de Rugby es que sea la casa de la selección del Rugby en la Capital.

Se puede observar por medio del análisis del mercado, procesos de investigación, con lo que determinamos el problema que se diseñó el negocio y se seleccionó personas a las que se va a entrevistar. Se realizó un grupo focal y 51 encuestas. Por lo tanto, con todos estos datos se puede sacar como conclusión que se posee un público objetivo, hombres y mujeres entre 25 a 55 años de edad, que tienen como responsabilidad a sus hijos deportistas, pero también deportistas y jóvenes individuales de la ciudad de Quito. El negocio se enfocará totalmente al sector norte de la capital, es decir exactamente el sector de la Av. Naciones Unidas y sus alrededores. La inversión por parte de cada miembro de la familia o deportistas hacia la cafería y restaurante se mantendrá en el rango de USD \$15 a USD \$20 por persona. Cabe recalcar que, el negocio es una idea innovadora para la ciudad y no genera mayor competitividad en la industria deportiva, pero si en cuanto a la industria de actividades de alojamiento junto con servicios de comidas.

Con las respuestas de entrevistas, grupo focal y encuestas, lo que se busca de los clientes y el comportamiento del consumidor es básicamente que primero sus hijos amen el deporte, puedan aprender de valores en medio de un ambiente deportivo de Rugby que va a ofrecer la Cafetería – Restaurante y lograr que las personas se interesen por dicho deporte una vez ya practicado o conocido una modalidad sencilla como lo es el Touch 5 vs 5 en la cancha sintética con la que contará el negocio.

El producto interno bruto es el valor monetario de los bienes y servicios de un país. Este análisis se hace anualmente y muestra el crecimiento interno de un país. Este indicador económico es bastante importante ya que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de producción. Si el PIB de un país aumenta, significa que existe mayor competencia entre empresas, y por ende la disminución de desempleo. Si el PIB aumentó el gobierno podrá financiarse de mejor manera a través de impuestos (Merino, 2018),

Según cifras del INEC tenemos los datos a nivel nacional segmentado por género de los que practican algún deporte, hombres 47,7% y mujeres 16,2%, viendo una superioridad en la cual los hombres tienden a practicar más algún deporte. Por lo tanto, tendrían interés que sus hijos practiquen cualquier tipo de deporte sin dificultad ya que ven ese reflejo y ejemplo en sus padres.

Una vez analizada la investigación cuantitativa y obteniendo de los datos sobre las 51 encuestas, todos los participantes al menos tienen una persona en su familia que practique algún tipo de deporte o ellos mismos lo hacen. Esto quiere decir que definitivamente el deporte esta creciendo en la capital, por lo tanto, es una fortaleza para el negocio y futura Cafetería – Restaurante.

Tomando en cuenta que existen varios proveedores en la industria de actividades de alojamiento y de servicio de comidas, se aprovecharán los mismos ya que a corto, mediano y largo plazo van a abaratar costos y gastos. Esta es una de las razones por las cuales el proyecto podría ser viable.

La plaza y lugar de la cafetería restaurante va a ser en el sector norte de la capital del Ecuador, aproximadamente por el sector de la Av. Naciones Unidas y República del Salvador. A pesar de que el alquiler de locales en esa zona es elevado, se puede llegar a tener una gama de clientes alta ya que el sector es demasiado concurrido y transitado. También el nivel socioeconómico de esa área es elevado, por lo cual un menú que tenga entre USD \$15 a USD \$20 en gasto por persona no habría ningún problema para los clientes.

Tabla 7. Tomado de: *Uso de Internet a nivel porcentual. (INEC)*

*Distribución porcentual de la población que Utilizó Internet  
Nivel Nacional*

Utilizó INTERNETúlt. seman.	Total	%
Si	689 280	7,2
No	8 878 048	92,8
<b>Total</b>	<b>9 567 327</b>	<b>100,0</b>

*Nota. Datos tomados de INEC, ECV - 5ta. Ronda 2005/2006*

Del total de la población se desprende que apenas el 7,2% utilizó Internet.

Como servicios complementarios, la Cafetería – Restaurante va a ofrecer el acercamiento y explicación del deporte Rugby de una manera expositiva e interactiva. La Cafetería – Restaurante va a contar con una cancha sintética en la parte posterior de la misma, que servirá para realizar un poco de ejercicio con clientes y personas que recién estén iniciando este deporte. Se practicará un tipo de Rugby que es derivado del mismo, llamado Touch. El cuál consiste en tocarse las rodillas cuando una persona tenga el balón de Rugby, esa modalidad se usa en niños y así evitar lesiones en personas que recién inician con esta actividad deportiva.

Basándose en los resultados de la Matriz EFE, se podría tomar en cuenta que las oportunidades que tiene la Cafetería – Restaurante, son positivas ya que es una innovación para el mercado ecuatoriano y especialmente de la ciudad de Quito. No existe una competencia directa en cuanto al deporte Rugby en otra cafetería o restaurante que cuente con esta idea de negocio ni enfocado solamente en el mismo. Como por ejemplo, restaurantes sustitutos enfocados solamente a motociclistas y temáticos de otros deportes.



## MODELO CANVAS PARA CAFETERÍA – RESTAURANTE DE RUGBY

Benjamín Suárez

<p><b>8. Socios claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cheff especializado en el menú a presentar</li> <li>- Jugadores de equipos de rugby</li> <li>- Proveedores de insumos</li> </ul>	<p><b>7. Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad</li> <li>- Horario de atención, doble jornada</li> <li>- Contacto con proveedores</li> <li>- Socios de varios equipos de Rugby</li> </ul>	<p><b>1. Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente personalizada</li> <li>- Ambiente de calidad para presentar el servicio</li> <li>- Servicio postventa</li> <li>- Servicio diferenciado con ambiente único en el país</li> <li>- Precio competitivo</li> <li>- Promociones</li> <li>- Calidad de productos frescos</li> <li>- Seguimiento de normas y seguridad</li> </ul>	<p><b>4. Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecerles un menú de calidad</li> <li>- Atención llena de valores</li> <li>- Buzón de comentarios y sugerencias</li> </ul>	<p><b>2. Segmentos del cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas entre los 24 y 55 años</li> <li>- Familias completas que disfruten de tiempo de calidad</li> <li>- Personas que elijan la mayoría de las veces comer fuera de su hogar</li> <li>- Turistas</li> <li>- Personas apasionadas por el deporte</li> <li>- Deportistas de rugby</li> </ul>
<p><b>9. Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impuestos</li> <li>- Servicios básicos</li> <li>- Internet</li> <li>- Gastos de publicidad</li> </ul>		<p><b>5. Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de productos</li> <li>- Valor agregado a productos del menú</li> <li>- Formas de pago (efectivo y tarjetas de crédito)</li> <li>- Alquiler de instalaciones y espacios publicitarios dentro del local</li> </ul>		
<p><b>6. Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital</li> <li>- Colaboradores</li> <li>- Tecnología</li> <li>- Instalación del local</li> </ul>		<p><b>3. Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales</li> <li>- Mailing</li> <li>- Volantes impresos RRSS</li> <li>- Página web</li> <li>- Marketing directo</li> </ul>		

## **5. PLAN DE MARKETING**

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

#### **5.1.1 Mercado Objetivo**

Para este proyecto que se trata de una Cafetería – Restaurante de Rugby, se alcanzará un mercado objetivo basándonos en un mercado totalmente nuevo y amplio ya que se dará prioridad a jugadores de rugby en si dándoles un descuento y también en ese grupo entra todo tipo de persona relacionada con el deporte. Asociaciones o federaciones de Rugby, para poder llegar a ser la casa del Rugby en la capital pasando todo tipo de eventos del deporte a nivel nacional e internacional. Es un deporte casi desconocido en la capital del Ecuador, por lo tanto, en su mayoría, entraría como una idea de negocio nueva y que llamará la atención de nuevos clientes. Se analizarán segmentos específicos que estén interesados a invertir de su tiempo y dinero en este negocio. La utilidad para definir un mercado objetivo, será basada en la unión de diferentes segmentos estudiados, fundamentando el alcance de servicio y lograr ser de impacto positivo a la sociedad.

Realizar una diferenciación entre una atención íntima con cada grupo de posibles clientes es súper importante dentro del negocio. Las variables necesarias a estudiar son, demográfica, psicográfica, geográfica y conductuales, basadas específicamente en la población ecuatoriana.

Las características para dicho negocio serán, familias con un matrimonio estable que tengan hijos con gustos hacia el deporte a nivel nacional e internacional y jugadores de Rugby del norte de la ciudad de Quito que practican ya un deporte, se enfocará a un segmento medio alto, de edades entre 24 a 55 años. Incentivándolos a que practiquen otro deporte que en este caso sería el Rugby, reconocido a nivel internacional y recientemente en proceso de crecimiento en la capital. Ubicados en la parte norte de la ciudad de Quito.

En cuanto a la segmentación geográfica, en la ciudad de Quito existen aproximadamente 1'7381.872 padres de hogares con hijos; para la

segmentación geográfica, se han seleccionado las zonas urbanas del norte de Quito, debido a su amplia población y cercanía geográfica, de estas zonas (Inec, 2018). La segmentación demográfica explica que los índices como edad, género y estado civil conforman las características para poder tener un segmento de forma demográfica. Por lo tanto, en el proyecto de la Cafetería – Restaurante se tomaron los siguientes muy puntuales: edad de entre 25 a 55 años, género de las personas masculino y femenino, con respecto al estado civil, nos enfocaremos más en familias que constituyan con parejas casadas y jóvenes sin ninguna carga familiar es decir sin hijos ya que en las encuestas nos pudimos da cuenta que personas con cargas familiares no pueden pagar un menú de alto valor. Por otro lado, el estrato socioeconómico será de clase media, media – alta.

Con respecto a la segmentación psicográfica, igualmente hemos tomado en cuenta varios tipos de índices. En este caso los que mayormente son interesantes de atacar y llegar al consumidor son personas que sean deportistas o tengan en la familia a alguien que practique algún deporte, con una rutina de entrenamiento establecida. Para dichas personas se podrá aumentar horarios de atención para que puedan recibir un desayuno sustentable y una opción para vegetarianos sin gluten para que formen parte del negocio. También se ha tomado en cuenta familias a nivel general que conformen al menos 4 personas con un matrimonio estable, se considera un matrimonio estable cuando los padres no son separados ni divorciados. También grupos de amigos, que disfruten de un ambiente deportivo como lo es el Rugby.

### **5.1.2 Propuesta de valor**

Ya que en el mercado existen varios tipos de cafeterías - restaurantes que tienen un mismo precio de lo que se está ofreciendo, se ofertará adicionalmente un lugar de atracción turística. Que receptorá personas jóvenes, deportistas y familias enteras entre los 24 y 55 años de edad. Los valores del Rugby son fundamentales dentro de la sociedad y se enseñarán y practicarán de manera diferente respetando al rival, en la cancha sintética con la cual contará el lugar, mientras se atienden a los clientes.

Igual será la estrategia de costo que se utilizará, a un precio y valor igual que la competencia, pero con un agregado que es aprender valores y practicar un deporte con el fin de impactar a la sociedad en una manera positiva. Este deporte busca una revolución positiva al mercado deportivo y entretenimiento a nivel nacional y quiteño, implementando provecho a la misma.

También, el Rugby como deporte internacional no demanda de tantos accesorios físicos para su práctica. Lo cual, se puede inyectar en la sociedad de manera innovadora y con un plus dentro de la misma para que todas las personas se interesen por un deporte totalmente nuevo. Una de las características fundamentales que tendrá la Cafetería – Restaurante es poder mostrar un tipo de deporte que se practica en el Rugby, llamado Touch en la parte posterior de la Cafetería – Restaurante.

Las instalaciones y calle principal a la Cafetería – Restaurante, cuentan con parqueadero público y transporte asequible desde cualquier parte de la ciudad. Las normas sanitarias y de seguridad son una regla fundamental dentro del establecimiento. Todos estos elementos y características forman parte de la propuesta de valor del negocio.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**

#### **5.2.1.1 Producto básico**

Este proyecto será creado con la visión de formar una Cafetería – Restaurante con una temática de un deporte a nivel internacional como lo es el Rugby. El mismo que impactará a la sociedad, implementando valores esenciales del deporte en personas que asistan y recurran al local.

#### **5.2.1.2 Producto real**

El servicio y producto real de la Cafetería – Restaurante de Rugby será, el brindar un servicio personalizado, es decir con un instructor especializado en el deporte

para poder así implementar valores por medio del Touch en la sociedad de la ciudad de Quito. Por medio de dicho deporte; este servicio se lo demostrará a través de la enseñanza con profesionales en el área de la cocina y también atención al cliente. Por otro lado, se añadirán personas que sean aptas para la enseñanza de este deporte a clientes que asistan al local y deseen practicar el llamado Touch en la misma Cafetería – Restaurante en un área reducida.

La Cafetería – Restaurante contará con un servicio en línea por medio de redes sociales en el móvil y página web que permita hacer reservaciones en el mismo restaurante y también poder hacer pedidos a domicilio. Adicionalmente, eventos y nuevos tipos de actividades se las realizarán junto a empresas potenciales para la unión de sus trabajadores.

#### **5.2.1.3 Producto aumentado**

El servicio postventa de la Cafetería – Restaurante de Rugby, tendrá una atención al cliente de primera, con un acercamiento genuino mediante un aplicativo móvil, pagina web, canal de YouTube y redes sociales, en las cuales se podrá tener un feedback junto con sugerencias y quejas al establecimiento. Además, la concentración, interés de nuevos jugadores a equipos de Rugby nuevos en la capital.

Los gastos que se generarán por un gusto de comer fuera de la propia casa del cliente y poder visitar alguna Cafetería – Restaurante de este tipo, podría llegar a tener un valor de aproximadamente USD \$20 por persona. Por lo cual, se otorgará un servicio que impacte al cliente por el valor que paga por frecuentar el lugar. Siendo así un recordatorio notable en la vida de los consumidores y que puedan por si solos recomendar a otras personas a su alrededor.

Una vez por mes se simulará el tercer tiempo, que básicamente es un tiempo entre rivales y jugadores de diferentes equipos. En el cual se conserva la amistad, respeto y disciplina al momento de dirigirse unos con otros.

Para retener clientes, los socios tendrán descuentos en compras posteriores y reservaciones de mesas junto a pantallas led que existirán en el local. Aparte si personas vienen con camisetas de rugby tendrán shots de cerveza gratis.

Dentro del producto aumentado se encuentra el siguiente menú para la Cafetería – Restaurante. Bebidas calientes como: café, chocolate caliente, té, capuchino, mochaccino. Bebidas frías: cervezas, cocteles, batidos, jugos. Entre los platos fuertes se venderá en el menú: picaña, pizzas, parrilladas y ensaladas sin gluten conforme a peticiones de consumidores.

Siendo la casa del rugby en la capital, se creará un pull de jugadores para nosotros mismos crear campeonatos a nivel nacional y que jugadores que no tengan equipo puedan conseguirlo en el local.

#### **5.2.1.4 Branding**

**Marca:** HAKA RUGBY COFFEE RESTAURANT, fue el nombre escogido que es representativo de un acto muy importante al comienzo de cada partido por equipos fuertes a nivel internacional. El HAKA es una danza tradicional Maorí, históricamente utilizada para diferentes ocasiones como el desafío a rivales en la guerra, y cuando se hacía la paz entre grupos. Hoy en día se sigue llevando a cabo en distintas ocasiones como bodas, celebraciones, signo de hospitalidad y como reclamo turístico en distintos lugares de Nueva Zelanda (Building).

Con este nombre se busca que todas las personas y jóvenes en este caso, que asistan al negocio, estén sembrando y cultivando valores de amistad, camaradería, respeto, disciplina, pasión, integridad y solidaridad.



*Figura 1.* Logo de la empresa

**Logo:** HAKA RUGBY COFFEE RESTAURANT, el logo a parte de ser simple pero elegante. Tiene detalles significativos como lo es el balón de Rugby en una tasa de café junto con los granos de café en la parte inferior. Haka Rugby, anteriormente mencionado es un nombre Maorí que tiene un significado de celebración y desafío de guerra. Las letras en un idioma de inglés como se observa en el logo, COFFEE – RESTAURANT se basó para impactar a personas que tengan interés por una cultura extranjera y también para atraer a turistas que visitan la capital del Ecuador por medio de redes sociales, esto se logrará pautando con Google Ads, FB Ads e Instagram. Los principales elementos del logo son los colores café emparentado con el café oscuro, a pesar de ser colores comunes y que se ven a diario ya sea en la madera o en la tierra, se lo relaciona con defensa, resistencia, satisfacción y confianza (Sueños, 2018).

Posterior a eso el siguiente elemento que tiene un significado único en el logo son los granos de café junto al balón de Rugby en medio de una tasa de café, que representa la venta del producto en este caso en la Cafetería - Restaurante.

**Slogan:** El slogan que se escoge como empresa es: “RESPETA A TODOS, MIEDO A NADIE”. La frase de la Cafetería - Restaurante de Rugby comunica en su totalidad el respeto y valores en general, los cuales transmiten este deporte. También, transmite una pasión emocional para el cliente, mencionando que no se debe tener miedo a nadie, pero si respeto.

**Colores:** Los colores designados para el logo fueron el café claro emparentado con el café oscuro, representan defensa, resistencia, satisfacción y confianza.

### **5.2.1.5 Atributos**

Los atributos diferenciadores de la Cafetería - Restaurante de Rugby que entregan al cliente son:

- Salón adaptado y equipado en su totalidad con temática de Rugby para mayor confort por parte de los visitantes y clientes en la Cafetería – Restaurante.
- Área verde sintética para poder tener una idea de lo que es el deporte en sí, por medio de una modalidad de Rugby llamado Touch.
- Menú y comida elaborada con altos estándares de calidad y registros sanitarios.
- Cancha sintética de rugby Touch 5 vs 5. Junto con el profesor especializado que brindará un servicio personalizado.
- Personal capacitado en cuanto a la atención al cliente.
- Aplicaciones móviles, las cuales van a servir para que los clientes, puedan realizar su reserva de mesas en el establecimiento, dando prioridad a socios y jugadores que practiquen rugby.
- Parqueaderos con seguridad profesional.

### **5.2.1.6 Aspectos importantes.-**

Las modalidades de servicio serán de forma presencial y con servicio a domicilio junto con motorizados y en conjunto con plataformas como UberEats y Glovo.

La forma de pago de clientes y su atención personalizada será por medio de tarjetas de crédito, pago en efectivo y transferencias bancarias.

En cuanto a la ambientación y diseño del local, se tomarán en cuenta ejemplos como la cadena de restaurantes Friday's, Applebee's y Mulligan's para poder adaptar el mismo concepto a Haka Rugby Coffee Restaurant, por medio de la cancha sintética en la cual se practicará rugby Touch 5 vs 5.

En el anexo 7 se incluye la distribución interna del local (gráfico). La cual nos especifica en función a los metros cuadrados, la ubicación de espacios necesarios como son la cocina, baños, cancha sintética y mesas.

## 5.2.2 Plaza

### Localización

La Cafetería – Restaurante Haka Rugby, estará ubicada en el sector Norte de Quito, en la calle República del Salvador. Cancelando un arriendo aproximado de \$2300, con un espacio de 96m<sup>2</sup> (Plusvalía, 2020).

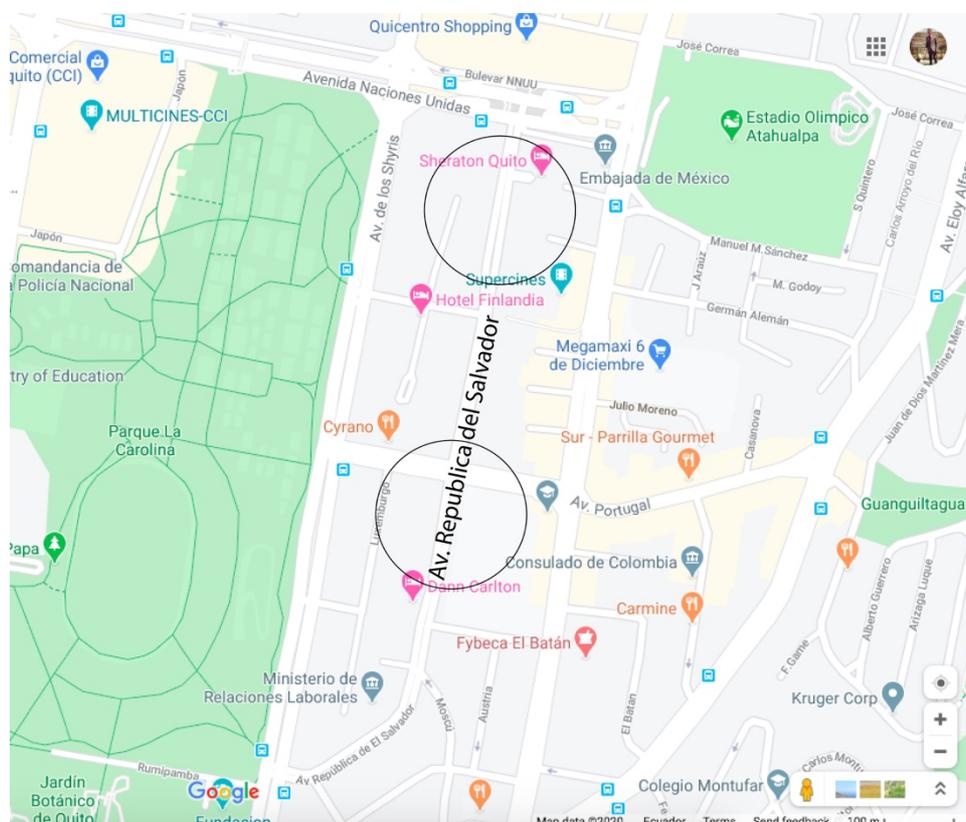


Figura 2. Mapa de la ubicación tentativa de las instalaciones en el sector Norte, Avenida República del Salvador.

Adaptado de: Google Maps.

El canal de distribución será:

## Productor → consumidor final.

Canal de distribución directo, ya que no existen intermediarios entre el proveedor y el usuario consumidor final. El tamaño del canal de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro del mismo se puede distinguir entre canal corto o canal largo.

El canal corto, en este caso el cual se va a utilizar. Solo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final.

### **5.2.3 Precio.-**

#### **5.2.3.1 Estrategia de entrada para el producto y servicio**

Se ha determinado que la estrategia que se utilizará es la de *alineamiento*, es decir, buscar ingresar en el mercado con un servicio distinto, en este caso se detalla que el local tendrá una cancha sintética de rugby Touch 5 vs 5 junto con un instructor especializado en el tema pero que el precio corresponda con el valor medio del mercado y con los que los compradores le atribuyen y al principio tiene que ser para un cierto número de clientes (jugadores de Rugby), limitado; en cuanto a la base de servicios y prestigio que desea consignar la marca en el mercado nacional con jugadores y familias del sector norte de la capital, brindando este servicio a un precio correspondiente con el valor medio de la demanda y con el que compradores le atribuyen.

En cuanto a la estrategia de ajuste de precio, primero la Cafetería - Restaurante se enfocará en vender valor y no solamente un precio.

El modelo de sensibilidad de precios fue desarrollado por el economista Holandés Peter Van Westendorp en el año de 1976, y está basado en un formato de cuatro preguntas para investigar y analizar qué precio estarían dispuestos a pagar los consumidores por un producto determinado, obteniendo como

resultado el precio óptimo del mismo. Las cuatro preguntas que se realizan son las siguientes (Intelligently, 2015)

- ¿A qué precio no compraría el producto X por considerarlo demasiado caro?
- ¿A qué precio considerarías que el producto X comienza a ser caro, pero aun así es aceptable?
- ¿A qué precio consideraría demasiado barato el producto X?
- ¿A qué precio consideraría que el producto X es barato?

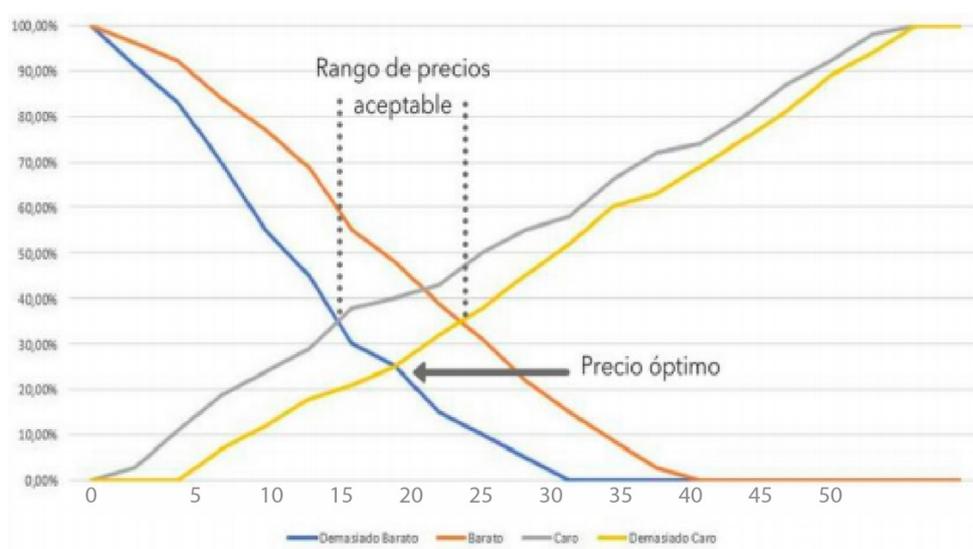


Figura 3. Gráfico de Van Westendorp.

Con el gráfico de Van Westendorp, se determina el rango de precios entre USD \$0 a USD \$50, dando como precio óptimo el valor de USD \$18 aproximadamente en el rango mencionado anteriormente. Ya que se cruzan las intersecciones entre muy barato y muy caro.

# MENÚ CAFETERÍA RESTAURANTE HAKA RUGBY

---



### Bebidas calientes

CAFÉ AMERICANO	\$3.50
CAPUCHINO	\$4.50
MOCHACCINO	\$5.50
TÉ	\$4.00



### Bebidas frías

Cervezas	\$5.50
Cervezas artesanales	\$6.00
Cocteles	\$7.00
Botidos	\$4.00
Jugos	\$4.00



### Platos Fuertes

Picaña	\$14.00
Pizza	\$12.00
Parrilladas	\$14.00
Ensaladas a elección	\$8.00



### Postres

Tres leches	\$3.50
Tiramisú	\$3.50
Galletas de chocolate	\$2.00
Brownie	\$3.00
Torta helada	\$4.00



"RESPETA A TODOS, MIEDO A NADIE"

#HakaRugbyRestaurant

---

Visítanos en nuestras redes sociales.

@HakaRugbyRestaurant

Figura 4. Menú Cafetería Restaurante Haka Rugby

### **5.2.3.2 Estrategia de ajuste de precio**

Por lo tanto, considerando el factor de percepción del cliente en cuanto al valor del producto se llegará a aumentar mes a mes el 5% de clientes, nuevos socios, y semestralmente se incrementaría el 2% en el precio de venta al público del menú por persona mientras se va penetrando en el mercado la marca.

### **5.2.3.3 Estrategia de fijación en función del costo**

El precio se determina con un análisis previo encuestas sobre el menú, por lo tanto, consta de un consumo mínimo de USD \$15 generando un equilibrio entre un precio máximo de USD \$20 por persona. Ya que según las encuestas y grupo focal se llegó a entender que padres de familia y jugadores de Rugby pueden llegar a pagar ese valor.

El costo por la elaboración del menú es de USD \$6 dependiendo el menú y plato a elegir. Teniendo objetivos de rentabilidad y generando ingresos al local, se mantiene una ganancia aproximadamente del 40%.

### **5.2.4 Promoción y publicidad**

Para poder tener una comunicación efectiva con su mercado ya anteriormente analizado, HAKA RUGBY COFFEE RESTAURANT a optado por la siguiente metodología a aplicar:

#### **Publicidad**

- Redes sociales. – Se imprimirán vía Facebook e Instagram 4.500 reproducciones de videos o fotografías de anuncios con el fin de que lleguen a personas cercanas a Haka Rugby Coffee Restaurant en un período de un mes, antes de comenzar con la inauguración de la misma. Esta publicidad en redes sociales tiene un costo aproximado de USD \$75. Se utilizará este medio ya que la mayoría de padres de familia y jugadores de rugby que cuentan con dispositivos móviles, están siempre conectados a jugadores de Rugby en la ciudad de Quito por medio de redes sociales,

al ver publicidad pagada con patrocinios se creará un interés en ellos ya que son el mercado objetivo junto con sus hijos.

### **Marketing directo**

- **Página web:** Obteniendo ya un dominio en la nube para la página web, a la par con el diseño encargada por el área de marketing de la cafetería restaurante. La misma que permitirá a futuros clientes e interesados la interacción con la misma. La página web, contará con toda la información con respecto a Haka Rugby Coffee Restaurant, por ejemplo, misión y visión, servicios, precios, horarios de atención, menú de nutricionista, instructores, bibliografía de los mismos, entre otros.

El diseño de la página web debe ser de forma interactiva y fácil de manejarla, donde los clientes puedan hacer el pago por varios métodos como efectivo, tarjeta de crédito y PayPal. El valor del dominio, hosting y correo propio para la Cafetería - Restaurante Haka Rugby tiene un valor de USD \$360 más IVA anual (GoDaddy, 2019). Este medio se lo utilizará pagando en Google ADS, ya que al momento que mi mercado objetivo busque en el internet Cafeterías – Restaurantes para sus familias, esta página será entre las primeras en aparecer.

- **Google ads:** Campañas en plataformas virtuales publicando contenido y llegando a un segmento realmente interesado en el negocio. Lograr llegar a estar entre los primeros puestos de búsqueda en google por medio de rugby ecuador.
- **Relaciones públicas:** Se realizará relaciones públicas en la parte inicial antes de iniciar el negocio, pero no se invertirá de manera progresiva en el negocio
- **Promoción de ventas:** La exclusividad que tendrán los clientes pueden variar como, por ejemplo, siempre y cuando asistan a un equipo de Rugby en la capital podrán obtener el 20% de descuento en el menú o bebidas

gratuitas con refill. En caso de que sean cumpleaños podrán tener la promoción del 2x1, es decir el acompañante paga el plato del menú en su totalidad y el cumpleaños un plato gratis.

- Merchandising: Se utilizará el merchandising visual, con el fin de traer nuevos clientes nuevos clientes hacia la marca, se buscará crear distintos tipos de camisetas, chompas, tasas, etc.

*Tabla 8. Presupuesto para Marketing directo.*

ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Diseño página web</b>	\$ 360.00				
<b>Mantenimiento pág web</b>		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
<b>Merchandising</b>	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
<b>Redes sociales</b>	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00
<b>Google Ads</b>	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00
<b>Total:</b>	<b>\$ 1,980.00</b>	<b>\$ 1,720.00</b>	<b>\$ 1,720.00</b>	<b>\$ 1,720.00</b>	<b>\$ 1,720.00</b>

A lo largo de los cinco años, el negocio se estabilizará en publicidad mediante redes sociales, página web y pauta en las mismas. Poniendo empeño en crear siempre un contenido digital con fotografías y videos para poder llegar a clientes en esta nueva era de la tecnología e internet. En conclusión, el costo de publicidad que se invertirá en el proyecto será del 2%, sobre las ventas mensuales.

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

### **6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **6.1.1 Misión**

Haka Rugby Coffee Restaurant, enfocados en prestar un servicio especializado de cocina a nivel internacional y comprometidos en inyectar valores a las personas por medio del Rugby Touch 5 vs. 5 de la capital del Ecuador. Cuenta con un staff profesional con un alto nivel de compromiso en cuanto a la atención al cliente. Basados en generar un atractivo turístico para la ciudad, innovando día a día, promoviendo la generación de productos y servicios de alta calidad.

### 6.1.2 Visión

Haka Rugby Coffee Restaurant, incrementará los amantes y apasionados del Rugby en Quito. Siendo la casa del Rugby, en un plazo de 5 años. Por medio de la innovación, atención al cliente, servicio personalizado cumpliendo las normas sanitarias y de seguridad.

### 6.1.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un período determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables (Pensemos, 2018).

### Objetivos a corto plazo

Tabla 9. Objetivos a corto plazo

OBJETIVOS	INDICADOR	META
Alcanzar la satisfacción de los clientes, en un 80% al finalizar el primer año de actividades.	Satisfacción del cliente	80%
Incrementar el valor del precio de venta en un 1% cada 6 meses comenzando ya dentro del primer año.	Incremento del valor del precio.	2%
En el primer año de operaciones, reestructura de personal y ver si siguen con la	Satisfacción del empleado. Realizando encuesta.	100%.

misma visión y gusto por el trabajo que cuando empezaron.		
---	--	--

### Objetivos a mediano plazo

Tabla 10. Objetivos a mediano plazo

OBJETIVOS	INDICADOR	META
Al terminar el mes 24, alcanzar ganancias de al menos un 23% de relación en función a las ventas.	Número de ventas	100%
En el segundo año ya tener un un posicionamiento del 5% notable en el mercado de la ciudad de Quito.	Las personas interesadas en el deporte ya tomen en cuenta a Haka Rugby Coffee Restaurant como opción.	100%
Al mediano plazo, alcanzar mas de 3 mil seguidores orgánicos en nuestras redes sociales.	Número de seguidores en redes sociales, Instagram y Facebook.	3 mil seguidores.

## Objetivos a largo plazo

Tabla 11. Objetivos a largo plazo

OBJETIVOS	INDICADOR	META
Lograr consolidar a los clientes como socios, y tener un crecimiento del 59% de los mismos al quinto año.	Índice de crecimiento de clientes consolidados.	59%
Crecimiento de socios claves interesados en el deporte Rugby, de manera gradual de al menos un 12% anual. Al quinto año de operaciones.	Índice de crecimiento de socios	12%
En el año 5. Desarrollar un fondo para posibles donaciones en el año 2023 de al menos el 10%. Para que Haka Rugby Coffee Restaurant tenga un fondo como parte de su programa de responsabilidad social empresarial, o como alianza a una fundación a quien apoyar.	Fondo de donaciones.	10%

## **6.2 PLAN DE OPERACIONES**

### **6.2.1 Catálogo de procesos**

#### a. Planificación estratégica

##### a.1. Evaluación Competitiva

a.1.1. Evaluación del entorno a nivel interno y externo

a.1.2. Auditoría a nivel interno y externo

a.2. Establecimiento de objetivos e indicadores

a.3. Delineación de estrategias en los diferentes niveles

#### b. Control de gestión

##### b.1. Control de porcentajes y resultados

b.1.1. Revisión de avances e indicadores

b.1.2. Análisis de presupuestos

#### c. Seguridad y mantenimiento

##### c.1. Adecuación de áreas de Haka Rugby Coffee Restaurant

c.1.1 Control de mantenimiento del local

##### c.2. Vigilancia y seguridad

c.2.1. Control y vigilancia desde apertura a cierre del local

#### d. Gestión financiera

##### d.1 Planificación contable y financiera

d.1.1 Gestión de inversiones

d.1.2 Gestión de proveedores

### d.1.3 Gestión de presupuestos

### e. Adquisiciones

#### e.1. Clasificación de proveedores

#### e.2. Gestión de nuevas ofertas

### f. Gestión de Talento Humano

#### f.1. Remuneraciones

#### f.2. Compensaciones

#### f.3. Capacitaciones administrativas y organizacional

## 6.2.2 Mapa de Procesos



Figura 5. Mapa de Procesos a nivel macro de Haka Rugby Coffee Restaurant

### **6.2.3 Evaluación del levantamiento de procesos**

Haka Rugby Coffee Restaurant cuenta con un modelo de negocio establecido, el cual se resume en lo anteriormente visto. El mapa de procesos, es fundamental ya que para realizar un análisis de diferentes tipos de actividades se realizará un puesto de bienvenida a clientes, para poder adaptar un servicio único y personalizado.

#### **6.2.3.1 Secuencias de Actividades**

A continuación, se construye el diagrama de flujo para el servicio de acceso a Haka Rugby Coffee Restaurant, de un cliente que se va a servir alimentos en el local.

## PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Benjamin Suarez | July 24, 2020

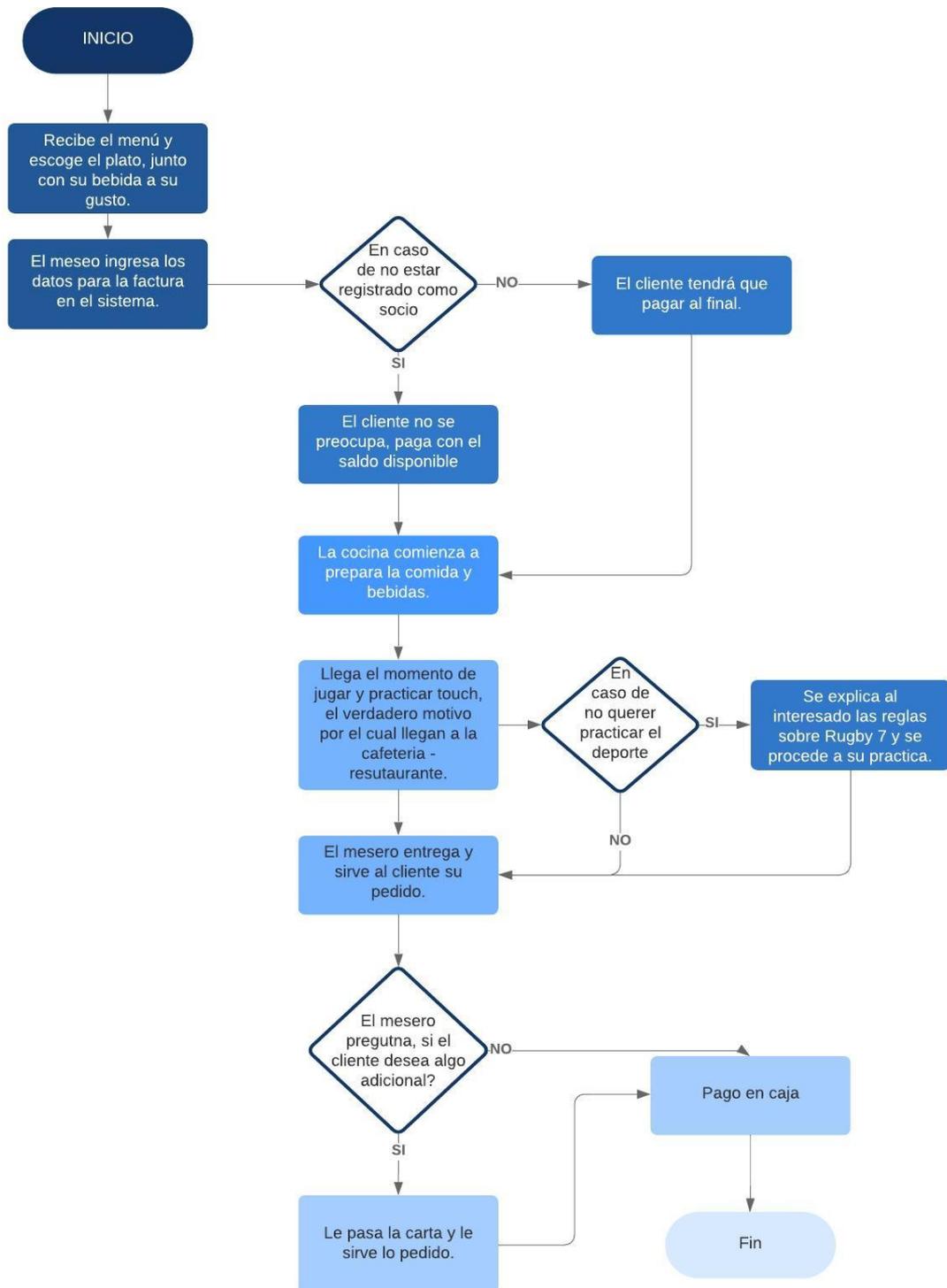


Figura 6. Diagrama de Flujo del proceso de orden y servicio a clientes.

Ingresa la persona interesada a realizar la compra en Haka Rugby Coffee Restaurant, será atendido por el mesero especializado del local, que le hace la presentación del menú y le da características específicas de la misma con valores agregados. Al momento de que el cliente haya escogido el método de pago en caso de que no sea socio, el mesero le propone una membresía con beneficios para que llegue a ser miembro. En caso de ya serlo o no, simplemente se pide a cocina que comience con la realización de lo solicitado por el cliente. Si es que no tiene el panorama claro de cual es el servicio aparte de ser una cafetería restaurante, el mesero y miembros del local le explican sobre el Rugby y si desea lo llevan a la cancha sintética de la parte de atrás del local para que pueda experimentar una metodología de juego de Rugby llamada Touch.

Si el socio tiene previa cita para el uso de la cancha sintética se le dará prioridad, además se le ofrecerán bebidas de la Cafetería – Restaurante sin ningún costo adicional. En caso de ser necesario, se dirige a los baños del local para cambiarse de vestuario, si no lo requiere se dirige directamente a la cancha sintética con sus amigos o familiares. La cancha estará lista con un profesor e instructor profesional, para que el socio o nuevo cliente pueda utilizar la práctica del Touch sin ninguna dificultad ni lesión. Una vez finalizada la clase el socio o cliente se dirige a los baños sea limpia y posteriormente a la mesa a servirse sus alimentos.

Posterior a eso cuando ya hayan terminado con sus alimentos, el mesero les preguntará si quisieran ordenar algo extra. Caso contrario, se acercan a la caja y cancelan lo que consumieron.

#### **6.2.3.2 Personal requerido**

A continuación, se presenta en la tabla número 12, el detalle de la nómina respectiva, para la presente idea de negocio:

Tabla 12. Detalle de nómina requerida a lo largo de los cinco años.

Nombre de la posición	2020	2021	2022	2023	2024
Administrador general	2	2	2	2	2
Mesero	3	3	3	3	3
Chef	2	2	2	2	2
Asistente de cocina	2	2	2	2	2
Entrenador Rugby	2	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

### 6.2.3.3 Infraestructura requerida

Se necesitarán los siguientes artículos deportivos y de cocina para poder contar con instalaciones aptas como lo será Haka Rugby Coffee Restaurant.

Tabla 13. Detalle de maquinaria y equipos requeridos para Haka Rugby Coffee Restaurant.

ÍTEM	CANTIDAD (UNIDAD)
Cancha de cesp�ed sintético	1
Sacos de tackle	4
Balones de Rugby	5
Bucales	10
Máquinas de café	1
Mesas cuadradas	10
Sillas para mesas	40
Caja registradora	1
Implementos de cocina	10
Congelador	1
Cocina	1
Horno	1
Local (alquiler)	1
Vajilla	70
Platos y vasos	70

## **6.3 Estructura y diseño organizacional**

### **6.3.1 Estructura legal propuesta**

HAKA RUGBY COFFEE RESTAURANT será constituida mediante la forma legal de compañía limitada, CIA LTDA. La razón social de la empresa es Haka Rugby Coffee Restaurant, el representante legal es Benjamín Suárez con número de cédula CI: 1722336169, siendo uno de los dueños de la empresa, el objeto social de la empresa es la prestación de servicio de recreación deportiva y actividades de restaurantes. Dicha estructura legal de propiedad única se la seleccionó por que es la más adaptable y cercana a la necesidad de la empresa para iniciar sus operaciones, el trámite de constitución se hará en base a lo dispuesto por la Superintendencia de Compañías tomando en consideración el (Art. 95 de la Ley de Compañías).

La compañía se constituirá con tres socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

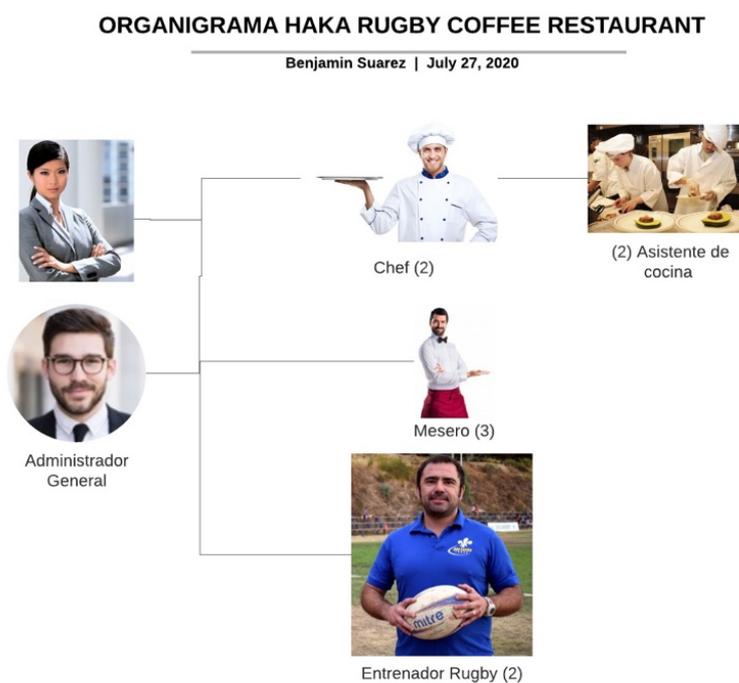
El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución No. 99.1.1.3.008 de 7 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 278 de 16 de septiembre del mismo año (Ecuador D. , 2020).

### **6.3.2 Diseño Organizacional**

Se propone un organigrama tipo jerárquico, el cual cuenta con una composición de jefe inmediato en este caso de HAKA RUGBY COFFEE RESTAURANT solo una persona al mando. El diseño organizacional planteado anteriormente permite y da apertura a que los empleados de la misma empresa rindan cuentas y contribuyan al crecimiento de la Cafetería – Restaurante.

### 6.3.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Para que puedan desarrollar todos sus operaciones y funciones otorgadas por parte de HAKA RUGBY COFFEE RESTAURANT, los cargos en función de un diseño jerárquico será el siguiente: administrador general (2), meseros (3), chef (2), asistente de cocina (2) y entrenador de Rugby (2), el organigrama será el siguiente:



*Figura 7. Organigrama funcional Haka Rugby Coffee Restaurant*

Para HAKA RUGBY COFFEE RESTAURANT, se muestran los cargos y funciones de cada persona y funcionario.

*Tabla 14. Descripción y funciones de cargos para Haka Rugby Coffee Restaurant.*

La función de la persona que manejará la contabilidad no está incluida en el organigrama, ya que no es necesario tener una persona de medio tiempo o tiempo completo. Y será una persona externa free lance totalmente.

<b>CARGO</b>	<b>REPORTE</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>PERFIL PROFESIONAL</b>
<b>ADMINISTRADOR GENERAL</b>	<b>Accionista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir las operaciones de la empresa.</li> <li>- Recibir reporte de cada funcionario dentro del organigrama.</li> <li>- Desarrollo de estrategias y comercialización de la empresa.</li> <li>- Recibir mercadería e insumos de proveedores</li> <li>- Organizar al personal e incentivar a ventas de nuevas membresías para socios</li> <li>- Manejo de personal en el local</li> <li>- Representación legal y jurídica de la empresa.</li> <li>- Elaboración de plan financiero de cobro</li> <li>- Llevar la contabilidad general de la cafetería – restaurante.</li> <li>- Creación de contenido para RRSS.</li> <li>- Marketing en general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título de tercer nivel en administración de empresas o carreras afines.</li> </ul>
<b>CHEF</b>	<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de platos del menú y bebidas.</li> <li>- Administración de asistentes de cocina</li> <li>- Creación de nuevos platos y saltas propias de la casa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios superiores en gastronomía. Manejo de Inglés – español</li> </ul>
<b>ASISTENTE</b>	<b>Chef</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría y ayuda al chef local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato y</li> </ul>

<b>DE COCINA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavar platos y vajilla en general.</li> <li>- Preparación de platos con detalles del chef.</li> <li>- Asistir al chef en lo que necesite.</li> </ul>	<p>experiencia en atención al cliente, junto con cocina</p>
<b>MESERO</b>	<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención a clientes, socios e interesados de la cafetería - restaurante.</li> <li>- Venta y promoción del menú, junto con servicios.</li> <li>- Ingresos de pedidos a cocina</li> <li>- Limpieza de local</li> <li>- Ayuda al administrador</li> <li>- Elaboración de cócteles junto con los asesores de cocina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en servicio al cliente.</li> <li>- Manejo de Inglés – español</li> <li>- Elaboración de cócteles</li> </ul>
<b>ENTRENADOR RUGBY</b>	<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención y asesoramiento a clientes, socios e interesados en la cafetería – restaurante con respecto al Rugby Touch 5 vs 5.</li> <li>- Ayuda al administrador.</li> <li>- Manejo de citas y reservas de la cancha.</li> <li>- Limpieza de cancha sintética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenador con experiencia mínima de 2 años en algún equipo de Rugby.</li> <li>- Acreditaciones de la FER o Rugby Ready.</li> </ul>

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

HAKA RUGBY COFFEE RESTAURANT, venderá aproximadamente 724 platos de comida o menú mensualmente, es decir que diario tendrá un promedio de

venta de 24 menús. Por otro lado, este valor de platos por venta se lo determinó en base a la capacidad de venta e infraestructura del local y también análisis de mercado mostrado en la parte superior. Las horas de atención serán los días, lunes a viernes de 8H00 a 22h00 (dependiendo los días) y los fines de semana de 11H00 a 23H00. La mayoría del personal trabajará tiempo completo ya que demanda un local de comida la atención en este rango de tiempo.

La proyección de clientes comienza con 724 platos al mes y va incrementando un 1% cada mes, llegando a cumplir el 59% de crecimiento planteado también en los objetivos Smart. Conforme a lo estudiando y viendo la crisis de pandemia que actualmente estamos pasando como país, se aumentará el 1% cada 6 meses llegando al total del 2% anual en cuanto al alza del precio por menú, presentados también en los objetivos empresariales Smart.

El precio en el 1er mes por menú será de \$18, el mismo que fue analizado por medio del Gráfico de Van Westendorp. En conjunto con el análisis del cliente, investigación cualitativa y cuantitativa. Aumentando el precio de manera gradual llegando al final del quinto año con un precio de \$19.69. Vale recalcar que, para este análisis, se tomó en cuenta solo el 30% de la capacidad operativa de la cafetería – restaurante.

En la siguiente tabla se puede observar la proyección de ingresos por año:

*Tabla 14. Ingresos Haka Rugby Coffee Restaurant*

<b>INGRESOS</b>						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mes</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>60</b>
<i>Incremento</i>		1%	1%	1%	1%	1%
<b>Cantidad proyectada de ventas</b>		724	816	919	1035	1166
<i>Incremento</i>		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Precio</b>		\$ 18.18	\$ 18.55	\$ 18.92	\$ 19.30	\$ 19.69
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>		\$ 13,162.32	\$ 15,133.06	\$ 17,385.81	\$ 19,973.88	\$ 22,954.27
<b>Costo</b>		\$ 4.05	\$ 4.08	\$ 4.08	\$ 4.12	\$ 4.14
<b>TOTAL COSTO DE VENTA</b>		\$ 2,934.28	\$ 3,326.36	\$ 3,748.84	\$ 4,265.71	\$ 4,827.63

### 7.1.2 Proyección de costos

HAKA RUGBY COFFEE RESTAURANT, cuenta con una estructura de proyección de costos en base a salarios de personas que son parte fundamental

para el funcionamiento y brindan servicios. A continuación, se detallan cargos de las personas que formaran parte del establecimiento.

En la tabla a continuación se muestra proyección de los costos en base a la proyección de la inflación.

Tabla 15. Ingresos Haka Rugby Coffee Restaurant

### SUELDOS

C	Cargo	Sueldo (mensual)	Año de Contratación	Clasificación
1	Administrador General	\$ 1,000.00	1	GASTO
1	Administrador General	\$ 700.00	1	GASTO
1	Entrenador Rugby	\$ 500.00	1	GASTO
1	Entrenador Rugby	\$ 500.00	1	GASTO
1	Chef	\$ 500.00	1	GASTO
1	Chef	\$ 500.00	1	GASTO
1	Asistente cocina	\$ 400.00	1	GASTO
1	Asistente cocina	\$ 400.00	1	GASTO
1	Mesero	\$ 400.00	1	GASTO
1	Mesero	\$ 400.00	1	GASTO
1	Mesero	\$ 400.00	1	GASTO
<b>SALARIO BÁSICO UNIFICADO</b>		<b>\$ 400.00</b>		

### 7.1.3 Proyección de gastos

HAKA RUGBY COFFEE RESTAURANT, tiene como gastos generales diferentes ítems que forman parte de la estructura esencial para el negocio. Como, por ejemplo, gastos administrativos que se muestran a continuación:

Tabla 16. Gastos de Haka Rugby Coffee Restaurant

<b>GASTOS GENERALES</b>				
	<b>GASTOS GENERALES</b>			
<b>Clasificación</b>	<b>DATOS</b>		<b>Condiciones</b>	
OPERACIONAL	Suministros	\$ 100	Mensuales	
OPERACIONAL	Seguro Equipos de computación	2%	Valor Equipos	
OPERACIONAL	Mantenimiento de equipos	\$ 100	Mensuales	
OPERACIONAL	Servicios básicos	\$ 300.00	Mensuales	Incluye, agua, luz, teléfono e internet
OPERACIONAL	Gasto arriendo	\$ 2,300	Mensuales	Arriendo
OPERACIONAL	Publicidad	1.5%	Ventas Mensuales	
OPERACIONAL	Gasto de Contabilidad	\$ 200.00	Mensuales	
OPERACIONAL	Gastos de constitución	\$ 3,000	Un solo pago	Incluye: Abogados, permisos, patentes municipales y otros gastos

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

### 7.2.1 Inversión inicial

HAKA RUGBY COFFEE RESTAURANT, necesitará una inversión inicial de \$54.152,49 según la siguiente estructura del 50% propio y 50% por medio de crédito:

*Tabla 17. Inversión Inicial de Haka Rugby Coffee Restaurant junto con la Estructur de Capital*

### **ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA**

Inversiones PPE	12,320.00
Inversiones Intangibles	-
Capital de Trabajo	41,832.49
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>54,152.49</b>

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
Propio	50.00%	\$ 27,076.24
Deuda L/P	50.00%	\$ 27,076.24
Razón Deuda Capital	1	
<b>Total Inversión</b>		<b>\$ 54,152.49</b>

Dichos gastos se basan en inversión de equipamientos para Haka Rugby Coffee Restaurant, más el capital de trabajo del staff que sustentará a la misma desde el área administrativa y operativa.

Dicha foto pertenece al detalle en que se va a utilizar la inversión inicial.

Existen varias variables como, por ejemplo:

- Salarios básicos unificados
- Gastos generales para comenzar el funcionamiento del negocio
- Mobiliario de oficina
- Accesorios de adquisición para el local y cancha sintética de Rugby.

### 7.2.2 Capital de trabajo

La operación en función al capital de trabajo de Haka Rugby Coffee Restaurant, hace referencia y toma en cuenta implementos de cocina y de restaurante para uso diario de los clientes y para poder funcionar como: implementos de cocina,

muebles, inmuebles, equipos. Por un valor aproximado de USD\$41,832.49, entre gastos operacionales y gastos de sueldo teniendo un sustento para 4 meses de operación, junto con la adecuación del local y compra de materia prima en general.

### 7.2.3 Estructura de capital

El capital del inversionista va a ser de \$27,076.24. Este monto será la inversión inicial, el cuál servirá para adecuar, equipar el local y para un capital de trabajadores y proveedores de Haka Rugby Coffee Restaurant. El otro 50%, es decir los otros \$27,076.24 se los obtendrá de un préstamo bancario calculando una tasa anual del 11.23% a un plazo de 5 años como lo pide la rúbrica del plan de negocio.

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

### 7.3.1 Estado de resultados

Tabla 18. Tabla de Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA ANUAL</b>						
	<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Ventas	\$ 148,849.02	\$ 171,090.85	\$ 196,632.76	\$ 225,975.14	\$ 259,708.76	
(-) Costo de los productos vendidos	\$ 32,023.91	\$ 36,541.31	\$ 41,206.43	\$ 46,953.66	\$ 53,396.56	
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 116,825.11</b>	<b>\$ 134,549.53</b>	<b>\$ 155,426.33</b>	<b>\$ 179,021.47</b>	<b>\$ 206,312.19</b>	
(-) Gastos sueldos	\$ 73,826.52	\$ 94,143.06	\$ 93,232.28	\$ 98,221.30	\$ 100,329.40	
(-) Gastos generales	\$ 42,024.74	\$ 40,167.26	\$ 41,377.46	\$ 42,663.25	\$ 44,033.91	
(-) Gastos de depreciación	\$ 1,977.10	\$ 1,977.10	\$ 1,977.10	\$ 1,885.43	\$ 1,977.10	
(-) Gastos de amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ (1,003.24)</b>	<b>\$ (1,737.88)</b>	<b>\$ 18,839.49</b>	<b>\$ 36,251.49</b>	<b>\$ 59,971.79</b>	
(-) Gastos de intereses	\$ 2,824.97	\$ 2,319.18	\$ 1,753.57	\$ 1,121.07	\$ 413.77	
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ (3,828.21)</b>	<b>\$ (4,057.06)</b>	<b>\$ 17,085.92</b>	<b>\$ 35,130.42</b>	<b>\$ 59,558.02</b>	
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ 2,562.89	\$ 5,269.56	\$ 8,933.70	
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ (3,828.21)</b>	<b>\$ (4,057.06)</b>	<b>\$ 14,523.03</b>	<b>\$ 29,860.86</b>	<b>\$ 50,624.31</b>	
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 3,630.76	\$ 7,465.21	\$ 12,656.08	
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (3,828.21)</b>	<b>\$ (4,057.06)</b>	<b>\$ 10,892.27</b>	<b>\$ 22,395.64</b>	<b>\$ 37,968.23</b>	

Haka Rugby Coffee Restaurant, muestra números negativos a partir del primer año como se puede ver en la tabla. Dando una pérdida de \$3,828.21 pero ya desde el año tres se ve un número positivo y utilidad neta de \$10,892.27. La inflación del mercado tiene un crecimiento comercial importante dentro de lo mismo y como se puede observar para el quinto año se tendría una utilidad neta del \$37,968.23

El plan de negocio se lo estructuró en tiempo de crisis y solamente teniendo el 30% de asistencia de aforo sobre el 100% de clientes que pueden acudir al local más la parte del delivery y entregas a domicilio. Por otro lado, se busca cumplir los objetivos Smart presentados en la parte superior, teniendo un crecimiento del 1% mes a mes durante los cinco años de estudio del negocio.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

La acumulación de utilidades restantes en la operación para Haka Rugby Coffee Restaurant pueden mostrar la situación financiera en la cual se encontraría, la entidad administrativa deportiva buscará consolidar el patrimonio otorgado y ganado.

Tabla 19. Estado de situación financiera

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA ANUAL</b>						
	<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO</b>					
	<b>0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>54,152.49</b>	<b>48,447.48</b>	<b>41,341.17</b>	<b>47,698.25</b>	<b>64,698.04</b>	<b>96,772.57</b>
<b>Corrientes</b>	<b>41,832.49</b>	<b>38,104.58</b>	<b>32,975.37</b>	<b>41,309.55</b>	<b>56,894.78</b>	<b>90,946.41</b>
Efectivo	41,832.49	37,704.58	32,575.37	40,909.55	56,494.78	90,546.41
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Inventarios Sum. Fabricación	-	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
<b>No Corrientes</b>	<b>12,320.00</b>	<b>10,342.90</b>	<b>8,365.80</b>	<b>6,388.70</b>	<b>7,803.27</b>	<b>5,826.17</b>
Propiedad, Planta y Equipo	12,320.00	12,320.00	12,320.00	12,320.00	12,320.00	12,320.00
Depreciación acumulada	-	1,977.10	3,954.20	5,931.30	4,516.73	6,493.83
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>	<b>27,076.24</b>	<b>25,199.45</b>	<b>22,150.21</b>	<b>17,615.01</b>	<b>12,219.16</b>	<b>6,325.45</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>2,400.00</b>	<b>4,133.33</b>	<b>4,946.33</b>	<b>5,531.17</b>	<b>6,325.45</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	2,400.00	4,133.33	4,133.33	4,133.33	4,133.33
Impuestos por pagar	-	-	-	813.00	1,397.84	2,192.12
<b>No Corrientes</b>	<b>27,076.24</b>	<b>22,799.45</b>	<b>18,016.87</b>	<b>12,668.68</b>	<b>6,687.99</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	27,076.24	22,799.45	18,016.87	12,668.68	6,687.99	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>27,076.24</b>	<b>23,248.03</b>	<b>19,190.97</b>	<b>30,083.24</b>	<b>52,478.88</b>	<b>90,447.12</b>
Capital	27,076.24	27,076.24	27,076.24	27,076.24	27,076.24	27,076.24
Utilidades retenidas	-	(3,828.21)	(7,885.28)	3,007.00	25,402.64	63,370.87

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla 20. Tabla de Estado de flujo de efectivo Haka Rugby Coffee Restaurant

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO</b>						
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>						
<b>\$</b>	<b>41,832.49</b>					
	<b>Inicial</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>60</b>
<b>Actividades Operacionales</b>						
Utilidad Neta	-	(3,227.84)	(4,394.91)	(3,429.32)	(2,517.35)	(1,230.15)
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	164.76	164.76	164.76	164.76	164.76
+ Amortización	-	-	-	-	-	-
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	(4,100.00)	(4,955.14)	(5,074.72)	(5,196.98)	(5,321.99)
+ Δ Impuestos	-	-	-	50.88	56.61	71.98
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>(12,320.00)</b>	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(12,320.00)	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>54,152.49</b>	<b>(374.94)</b>	<b>(419.28)</b>	<b>(468.87)</b>	<b>(524.32)</b>	<b>(586.33)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	27,076.24	(374.94)	(419.28)	(468.87)	(524.32)	(586.33)
- Pago de dividendos			-			
+ Δ Capital	27,076.24					
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>41,832.49</b>	<b>(3,602.78)</b>	<b>(4,814.19)</b>	<b>(3,898.19)</b>	<b>(3,041.67)</b>	<b>(1,816.47)</b>
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	41,307.36	37,389.57	44,807.74	59,536.45	92,362.88
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>41,832.49</b>	<b>37,704.58</b>	<b>32,575.37</b>	<b>40,909.55</b>	<b>56,494.78</b>	<b>90,546.41</b>

La tabla muestra claramente la acumulación de utilidades en la cuenta de efectivo, año tras año. Llegando a tener para el quinto año un efectivo de \$90,546.41

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Tabla 21. Flujo de caja del proyecto

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>						
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		-1003.240167	-1737.88069	18839.4928	36251.4941	59971.78615
(+) Gastos de depreciación		1977.1	1977.1	1977.1	1885.43333	1977.1
(+) Gastos de amortización		0	0	0	0	0
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		0	0	2562.8879	5269.56311	8933.702276
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		0	0	3630.75786	7465.2144	12656.07823
(=) <b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>(50.19)</b>	<b>(601.48)</b>	<b>13,987.28</b>	<b>24,995.76</b>	<b>40,209.11</b>
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(41,832.49)	-	-	-	-	-
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		2000	1733.33333	812.995695	584.840155	794.2851912
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		0	0	0	0	30775.86311
(=) <b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>(41,832.49)</b>	<b>2,000.00</b>	<b>1,733.33</b>	<b>813.00</b>	<b>584.84</b>	<b>31,570.15</b>
INVERSIONES	(12,320.00)	-	-	-	(3,300.00)	-
RECUPERACIONES		0	0	0	0	0
(+) Recuperación maquinaria		0	0	0	0	0
(+) Recuperación vehículos		0	0	0	0	0
(+) Recuperación equipo de computación		0	0	0	0	2430.575
(=) <b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>(12,320.00)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(3,300.00)</b>	<b>2,430.58</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(54,152.49)</b>	<b>1,949.81</b>	<b>1,131.85</b>	<b>14,800.27</b>	<b>22,280.60</b>	<b>74,209.84</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO MET 2</b>	<b>(54,152.49)</b>	<b>1,949.81</b>	<b>1,131.85</b>	<b>14,800.27</b>	<b>22,280.60</b>	<b>74,209.84</b>
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(54,152.49)	1,949.81	1,131.85	14,800.27	22,280.60	74,209.84
(+) Préstamo	27,076.24	-	-	-	-	-
(-) Gastos de interés		-2824.973959	-2319.18228	-1753.5735	-1121.0733	-413.7709706
(-) Amortización del capital		-4276.789511	-4782.58119	-5348.19	-5980.6901	-6687.9925
(+) Escudo Fiscal		1,024.05	840.70	635.67	406.39	149.99
(=) <b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(27,076.24)</b>	<b>(4,127.90)</b>	<b>(5,129.21)</b>	<b>8,334.18</b>	<b>15,585.23</b>	<b>67,258.07</b>
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA MET 2</b>	<b>(27,076.24)</b>	<b>(4,127.90)</b>	<b>(5,129.21)</b>	<b>8,334.18</b>	<b>15,585.23</b>	<b>67,258.07</b>

La caja tiene un flujo de efectivo para el quinto año, se puede ver claramente que es una cantidad positiva de \$67,258.07 pero en el primer y segundo año se muestra un número negativo de -27,076.24. Haka Rugby Coffee Restaurant llegará a tener resultados con aspecto positivo y ascendentes, ya que generan números favorables de valoración.

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

#### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Tabla 22. Tabla de Flujo de caja del inversionista

<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(54,152.49)	1,949.81	1,131.85	14,800.27	22,280.60	74,209.84
(+) Préstamo	27,076.24	-	-	-	-	-
(-) Gastos de interés		-2824.973959	-2319.182279	-1753.57348	-1121.07333	-413.7709706
(-) Amortización del capital		-4276.789511	-4782.581192	-5348.18999	-5980.69014	-6687.9925
(+) Escudo Fiscal		1,024.05	840.70	635.67	406.39	149.99
(=) <b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(27,076.24)</b>	<b>(4,127.90)</b>	<b>(5,129.21)</b>	<b>8,334.18</b>	<b>15,585.23</b>	<b>67,258.07</b>
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA MET 2</b>	<b>(27,076.24)</b>	<b>(4,127.90)</b>	<b>(5,129.21)</b>	<b>8,334.18</b>	<b>15,585.23</b>	<b>67,258.07</b>

El flujo del inversionista es calculado ajustando, variables como: amortización de la deuda, escudos fiscales que generan intereses, gastos de intereses, contrataciones de deuda (préstamo). Todo este calculo se lo puede visualizar en la Tabla 22.

#### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Basándonos en el modelo WACC que se detalla en la parte inferior, la tasa de descuento que se calculó para el proyecto es de 14,79% y CAPM del 22.42%.

Tabla 23. Tabla de Evaluación Financiera del Proyecto

#### **EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO**

Tasa libre de riesgo	2.76%
Rendimiento del Mercado	8.32%
Beta	1.17
Beta Apalancada	1.49
Riesgo País	7.25%
Tasa de Impuestos	25.00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36.25%
Razón Deuda/Capital	1.00
Costo Deuda Actual	11.23%

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	14.79%
CAPM	22.42%

Tabla 24. Criterios de evaluación

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$8,255.39	VAN	\$2,070.11
IR	1.15	IR	1.08
TIR	18.63%	TIR	24.14%

Haka Rugby Coffee Restaurant, tiene como valores máximos los anteriormente mencionados de CAPM y WACC. El VPN tiene un valor de \$8,255.39 lo cual demuestra la viabilidad del proyecto y por otro lado el TIR es del 18.63% y en el caso del inversionista 24.14%. Vale recalcar que son porcentajes extremadamente altos, pero en la industria alimenticia se puede dar como lo es en este caso la cafetería – restaurante.

#### 7.5 Índices financieros

En la industria como es el caso de alojamiento y de servicio de comidas es bastante alto, como podemos observar los índices de liquidez de Haka Rugby

Coffee Restaurant que van creciendo con el tiempo. Comparando el promedio del sector y el nivel del endeudamiento, se puede evidenciar que se encuentra bajo el mismo. Más detalles se muestran a continuación en el Anexo 8.

## **8. CONCLUSIONES GENERALES**

- Haka Rugby Coffee Restaurant muestra una viabilidad de negocio, ya que en el proyecto presentado en la parte superior muestra que puede ser realizada sin ningún tipo de problemas con el gobierno especialmente, tiene una perspectiva de crecimiento importante y sobre todo es rentable dentro de la industria en la que se encuentra. Vale recalcar que por tiempos de pandemia se debería considerar un escenario mucho peor al 30% que actualmente se está utilizando, agregándole un adicional que es la entrega a domicilio y si es que llegase a bajar el porcentaje se volvería inviable y con una pérdida exponencial para el inversionista.
- La industria hotelera junto con el servicio de comida, muestra un contexto económico variable pero especialmente de crecimiento. La diferencia está en crear un producto llamativo y que tenga un diferenciador importante para impactar al cliente.
- La penetración en el mercado con un deporte altamente conocido a nivel internacional llamará la atención a las personas de la capital. En este caso Quito siendo una ciudad que hospeda a varios tipos de nacionalidades extranjeras, podrá llegar a tener una influencia notable y demanda alta en el mercado para el comienzo. Con dichos clientes lo que se buscará es fidelizarlos y crear una comunidad que esté viéndolo a este deporte como manera rentable fuera de los niveles de demanda que se pueden llegar a dar.
- Haka Rugby Coffee Restaurant, solo tendrá la posibilidad de pagar en efectivo y a mediano plazo poder diferir pagos a proveedores

especialmente. Lo que demanda un trabajo mayor para buscar el ajuste del mismo y que la valoración de cada sea positiva para el negocio.

- El arriendo del local no es tan favorable como todo negocio al principio, pero analizando cuantas personas se encuentran en el negocio que se desea arrendar y aparte viendo el flujo de movimiento de personas. Se buscará impactar de una manera positiva y posterior a eso poder ver ganancias reales dentro del plan de negocio.
- El inversionista al analizar la tasa interna de retorno o rentabilidad para si mismo, va a sorprenderse que puede llegar a tener en un plazo medio un porcentaje del 24.14%. y recuperación de todo el proyecto en un periodo de 4.12 años.
- Si tomamos en cuenta el Valor Actual Neto o (VPN) y se buscará maximizar la inversión sumando todos los demás factores, como Flujos de Efectivo Individuales.
- Se busca y se presenta también en el financiero y toda la tesis que el financiamiento se logrará sacar en un 50% financiado y con un capital propio el otro 50%.
- El giro del negocio se basa en la implantación y dar conocimiento a un deporte como los el Rugby para que el mismo, pueda ser atractivo para los ciudadanos.
- Conservando datos vistos a lo largo de todo el sector, se podrá decir que se va a tener altos y bajos, pero se consolidará legalmente como compañía limitada, CIA LTDA.

## REFERENCIAS

- Arroyo, J. (2016). *El Mundo*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/blogs/elmundo/mejoreducados/2016/01/13/el-rugby-como-arma-educativa-de-reino.html>
- Banco Central del Ecuador*. (Diciembre de 2019). Obtenido de Cifras Económicas del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201912.pdf>
- Barros, G. M. (2018). *dspace.udla.edu.ec*. Obtenido de [dspace.udla.edu.ec](http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10297/1/UDLA-EC-TMMGM-2018-14.pdf): <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10297/1/UDLA-EC-TMMGM-2018-14.pdf>
- Building, D. T. (s.f.). *Drum Team Building*. Obtenido de <https://www.drumteambuilding.com/que-es-el-haka/>
- Cádiz, C. R. (2019). *Club Rugby Cádiz*. Obtenido de <http://www.clubrugbycadiz.es/actividades-formativas/promocion-escolar-en-colegios-e-institutos/>
- Chile, M. d. (s.f.). *Change.org*. Obtenido de <https://www.change.org/p/ministerio-de-educacion-de-chile-incorporar-la-practica-de-rugby-en-los-colegios-publicos>
- Chile, R. (2018). *Rugby Chile*. Obtenido de <https://www.rugbychile.cl/2018/03/28/la-pintana-busca-potenciar-el-rugby-en-los-colegios/>
- Cifras económicas del Ecuador*. (Diciembre de 2019). Obtenido de Banco central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201912.pdf>
- Cocina, E. I. (2017). Obtenido de <https://enlacocina.telemesa.es/gestion-administracion-restaurantes/tipos-clientes-restaurante-debemos-actuar/>

Comercio, C. d. (2020). *Federación Nacional de Cámaras de Comercio del Ecuador*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>

Comercio, C. d. (2020). *Federación Nacional de Cámaras de Comercio del Ecuador*. Obtenido de Federación Nacional de Cámaras de Comercio del Ecuador: <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>

Comercio, E. (s.f.). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/seleccion-bares-y-futbol-mundial-pertidos.html>

Comercio, E. (s.f.). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/entretenimiento/restaurantes-nuevos-y-unicos-se.html>

Comercio, E. (20 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/creditos-biess-bonos-emergencia-coronavirus.html>

Comercio, E. (Febrero de 2020). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-inflacion-mensual-febrero-economia.html>

Comercio, E. (13 de Enero de 2020). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/chocolate-degustacion-menu-restaurantes-quito.html>

Comercio, E. (s.f.). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/entretenimiento/restaurantes-nuevos-y-unicos-se.html>

Compañías, S. d. (2020). Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%4](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%4)

0name%3d%27Compa%3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&u

*Deporte.Gob.* (s.f.). Obtenido de Secretaria del Deporte:  
<https://www.deporte.gob.ec/historica-inversion-en-el-deporte-ecuatoriano/>

desarrollo, U. A. (s.f.). *unctad.org*. Obtenido de  
[https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/epf\\_npd02\\_Ecuador\\_es.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/epf_npd02_Ecuador_es.pdf)

Ecuador, B. C. (2020). Obtenido de  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres/Indice.htm>

Ecuador, B. C. (2020). Obtenido de  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres/Indice.htm>

Ecuador, D. (2020). *derechoecuador.com*. Obtenido de  
<https://www.derechoecuador.com/compartildeiacuteas-de-responsabilidad-limitada>

*El Comercio*. (2017). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/chic/gimnasios-figura-deporte-salud-cuerpo.html>

*El Universo*. (Agosto de 2018). Obtenido de Economía:  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2018/08/06/nota/6893255/tres-cada-diez-personas-cuentan-smartphone>

*El Universo*. (18 de Octubre de 2019). Obtenido de  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/18/nota/7563827/tasa-desempleo-pais-suba-49>

*Expreso.ec*. (19 de Marzo de 2020). *Sebastián Angulo*. Obtenido de Economía y Política: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/fmi-ecuador-paises-mejor-preparados-region-covid-19-7291.html>

- Global, M. (s.f.). Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>
- Global, M. (2019). *Marketing Global Razonable*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>
- Gob, Q. T. (2020). *Quito grande otra vez*. Obtenido de <http://quito-turismo.gob.ec/news/noticia-2/>
- GoDaddy. (30 de September de 2019). *GoDaddy*. Obtenido de GoDaddy: <https://www.godaddy.com/domainsearch/find?checkAvail=1&tmskey=&domainToCheck=hooligansacademy>
- INEC. (s.f.). Obtenido de Ecuador en Cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf)
- INEC. (s.f.). Obtenido de Ecuador en Cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf)
- INEC. (Octubre de 2018). Obtenido de <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/423781-inec-ecuador-alcanza-17096789-habitantes>
- INEC. (2018). Obtenido de Ecuador en Cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- Inec. (14 de Junio de 2018). *ECUADOR INEC*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/en-el-ecuador-existen-1-961-562-jefes-de-hogar-con-hijos/>
- INEC. (2019). *La nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. Recuperado el 2 de Mayo de 2016, de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=>

4&ved=0ahUKEwjBhtia7LzMAhVB8CYKHZnZD18QFgg4MAM&url=http%3A%2F%2Fwww.inec.gob.ec%2Fpublicaciones\_libros%2FNuevacarademograficadeecuador.pdf&usg=AFQjCNF48sqfYQ1Akyta1fFZE99-JdJAwA&sig2=sp65fQs

INEC. (2019). *Sí emprende*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>

INEC. (2020). Obtenido de [inec.gob.ec](http://inec.gob.ec): [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Proyecciones\\_Poblacionales/presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/presentacion.pdf)

INEC. (2020). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>

INEC. (s.f.). *INEC Ecuador*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf)

INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios-2014/>

Intelligently, P. (2015). Obtenido de <https://www.priceintelligently.com/peter-van-westendorp>

Lab, Q. D. (2020). Obtenido de <https://qbit.com.ec/comportamiento-del-consumidor-digital-en-el-2020/>

LaHora. (s.f.). Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/510530/la-identidad-ecuatoriana-es-de-valores>

MailChimp. (30 de Sep de 2019). *MailChimp*. Obtenido de MailChimp: <https://mailchimp.com/pricing/>

- Merino, G. C. (2018). *repositorio.usfq.edu.ec*. Obtenido de repositorio.usfq.edu.ec:  
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/7231/1/137672.pdf>
- Núñez, J. (30 de Enero de 2014). *Aprendizaje y Vida*. Obtenido de Aprendizaje y Vida: <https://aprendizajeyvida.com/2014/06/30/el-color-oro/>
- País, A. P.-E. (3 de Abril de 2020). Obtenido de <http://agendapublica.elpais.com/covid-19-en-ecuador-la-estocada-final/>
- Pais, E. (2015). *El País*. Obtenido de <https://www.elpais.com.uy/informacion/rugby-entra-escuelas.html>
- Pensemos, G. (2018). *Gestión Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>
- Pichincha Gobierno Provincial*. (Diciembre de 2017). Obtenido de Deporte: <https://www.pichincha.gob.ec/servicios/deporte/item/6-entrenamiento-en-escuelas-deportivas>
- Piedra, M. d. (s.f.). *Mortero de Piedra*. Obtenido de <http://morterodepiedra.com/restaurantes-quito-buenos-baratos/>
- Plusvalia. (2020). Obtenido de <https://www.plusvalia.com/propiedades/republica-del-salvador-local-ideal-para-restaurante-58312163.html>
- Qbit. (Enero de 2020). Obtenido de <https://qbit.com.ec/comportamiento-del-consumidor-digital-en-el-2020/>
- Rugby, W. (2019). *Rugby Ready*. Obtenido de <https://rugbyready.worldrugby.org/>
- Sueños, S. d. (9 de Noviembre de 2018). *Significado de los Sueños 24*. Obtenido de <https://significadodelossuenos24.com/colores/significado-del-color-cafe/>
- Universo, E. (27 de Junio de 2019). *Las mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador*. Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/27/nota/7396308/mipymes-representan-99-negocios-pais>

Universo, E. (Junio 27 de 2019). *Las mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador*. Obtenido de El segmento de mayor participación son las microempresas con un 90,78%, seguido de las pequeñas con 7,22% y las medianas con 1,55%.

Universo, E. (16 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/16/nota/7784913/bancos-ecuador-anuncia-refinanciamiento-creditos-emergencia>

Universo, E. (19 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/19/nota/7787340/petroleo-crudo-ecuador-precio-produccion-crisis-economica>

WorldRugby. (2019). *Rugby Ready*. Obtenido de Rugby Ready: <https://rugbyready.worldrugby.org/?section=5&language=ES>

Xavier, H. (2016). *PUCE*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/12059?show=full>

## **ANEXO**

## **Anexo 1 (Rivalidad entre competidores)**

Direcciones de distintas cafeterías – restaurantes deportivos reconocidas en la capital:

- **Restaurante 1:** Sports Planet. Luis Cordero – Plaza Foch – Plaza de las Américas. Teléfono: (02) 2 568 529
- **Restaurante 2:** TGI Friday's. Quicentro Shopping – San Luis Shopping – Centro Comercial Paseo San Francisco. Teléfono: (02) 2 264 639
- **Restaurante 3:** The Boot Sports Bar. Plaza Foch. Teléfono: (02) 6 046 915
- **Restaurante 4:** Chorigol. Tomás de Berlanga, Av. Gaspar de Villarroel, Cumbayá. Teléfono: +593 998 716 340
- **Restaurante 5:** Chilli's Bar Grill. Av. 6 de diciembre. Teléfono: (02) 2 466 808
- **Restaurante 6:** Mulligan's. Av. Amazonas (Centro Comercial CCI), Centro Comercial Quicentro Shopping, Centro Comercial El Bosque. Teléfono: (02) 6 055 914
- **Restaurante 7:** Time Out. Av. 12 de Octubre y Luis Cordero (Hotel Swisshotel). Teléfono: (02) 2 567 600
- **Restaurante 8:** La Casa de Bottero. Av. Isabel la Católica. Teléfono: (02) 2 250 301
- **Restaurante 9:** Rebel Saloon. La Pradera y Sal Salvador. Teléfono: (02) 6 010 015

## **Anexo 2 (Guía de entrevista)**

**Nombre:** Ing. Mishell Leyva (**Dueña Cafetería Restaurante Pin Up**)

1. Introducción de su persona.
2. Historia del restaurante el cual es dueña.
3. ¿Conoce usted a alguien que practique Rugby?
4. ¿Qué tipo de personas, género, edades y características tienen las personas que visitan su local?
5. ¿Características de trabajadores y personal administrativo de PIN UP?
6. Ya que el Rugby genera disciplina, fomenta el deporte, transmite y enseña valores, como el respeto, trabajo en equipo, honra, disciplina, tiempo, constancia. ¿Desearía implementar el Rugby si pudiese en la sociedad específicamente en personas de la ciudad de Quito?
7. ¿Cuáles son las horas de atención que tiene la cafetería restaurante?
8. ¿Podría transformar una cultura ya establecida como son las personas de la ciudad de Quito?
9. ¿Cuál es un presupuesto aproximado por persona que invierten en la cafetería restaurante?
10. ¿Cree que se puede alcanzar un nivel alto con el Rugby, como es el futbol, running y cycling aquí en Ecuador?

### **Anexo 3 (Guía de entrevista)**

#### **Persona entrevistada: Raúl Leyva (Jugador Cerberos Rugby Football Club)**

1. Introducción de su persona.
2. ¿Conoce a alguien que practique Rugby además de su persona?
3. ¿La ciudad de Quito, cuenta con jugadores certificados de Rugby que puedan elevar el nivel de este deporte?
4. ¿Conoce algún lugar específico donde se muestre solo Rugby y solo deportes en la capital?
5. Ya que el Rugby genera disciplina, fomenta el amor al deporte, transmite y enseña valores. ¿Aconsejaría usted implementar el Rugby y sus valores a los ciudadanos de la ciudad de Quito?
6. ¿Qué es el tercer tiempo?
7. ¿Para usted que es lo más importante para abrir una cafetería restaurante enfocada en el Rugby?
8. ¿La cafetería restaurante de Rugby puede tener competencia en la ciudad de Quito?
9. ¿Cuáles son los atributos o valores asociados al Rugby?
10. ¿Cuánto cree usted que las familias y jugadores que asistan a la cafetería restaurante estarían dispuestos a pagar por persona?
11. ¿Cree usted que el Ecuador puede alcanzar un nivel alto con este deporte?

#### **Anexo 4 (Guía de entrevista)**

**Persona entrevistada: Álvaro Aldás (Gerente RRHH imetel Ecuador y Altpower S.A.)**

1. Introducción de su persona.
2. ¿Conoce a alguien que practique Rugby además de su persona?
3. ¿Qué conoce sobre el rugby?
4. ¿Conoce algún lugar específico donde se muestre solo Rugby y solo deportes en la capital?
5. Ya que el Rugby genera disciplina, fomenta el amor al deporte, transmite y enseña valores. ¿Aconsejaría usted implementar el Rugby y sus valores a los ciudadanos de la ciudad de Quito?
6. ¿Qué es el tercer tiempo?
7. ¿Para usted que es lo más importante para abrir una cafetería restaurante enfocada en el Rugby?
8. ¿La cafetería restaurante de Rugby puede tener competencia en la ciudad de Quito?
9. ¿Cuáles son los atributos o valores asociados al Rugby?
10. ¿Cuánto cree usted que las familias y jugadores que asistan a la cafetería restaurante estarían dispuestos a pagar por persona?
11. ¿Cree usted que el Ecuador puede alcanzar un nivel alto con este deporte?

## Anexo 5 (Guía de grupo focal)

### GUÍA DE GRUPO DE ENFOQUE

Nos encontramos en la ciudad de Quito el día 24 de marzo del 2020, aproximadamente las 19h00, con un grupo de personas que tienen hijos apasionados al deporte y dos de las participantes son jugadores de Rugby en equipos de la capital. Este grupo focal es primero para presentarles mi idea de negocio que es “Implementar el deporte Rugby por medio de una cafetería – restaurante en la ciudad de Quito”.

- ¿Se pueden presentar con su nombre respectivo y edad por favor?
- ¿Conocen a alguien que practique Rugby?
- El Rugby, genera valores dentro y fuera del terreno de juego. Existen 7 valores esenciales del deporte, integridad, trabajo en equipo, honestidad, compañerismo y solidaridad con este deporte contra el rival. ¿Qué opinan en cuanto a implementar estos valores en la cultura y sociedad primero de la ciudad de Quito?
- Me encuentro creando una Cafetería – Restaurante con una ventaja competitiva de temática deportiva en su totalidad, mayormente de Rugby. ¿Qué opinan al respecto?
- En cuanto a la Cafetería – Restaurante de la que estamos hablando, ¿cuanto estarían dispuestos a invertir por cada miembro de su familia, en cuanto al menú y bebidas?
- Hay una frase que existe en el Rugby a nivel internacional que dice: “El fútbol es un juego de caballeros jugado por villanos y el Rugby es un deporte de villanos jugado por Caballeros”. ¿Qué opinan de esta frase?
- A continuación, vamos a observar un video de cómo el equipo internacional All Blacks realizan un haka.
- ¿Cuántas veces al mes acuden a una cafetería o restaurante en familia?
- ¿Una vez observado el video, notaron alguna diferencia? ¿Les gustó la forma de saludar al rival, qué piensan al respecto?

## **Anexo 6 (Formato de encuestas)**

### **Edad**

25 – 30      31 – 35      36 – 40      41 – 45      46 – 50      51 - 55

### **Sexo (Género)**

Hombre                  Mujer

### **Estado Civil**

Casado      Soltero      Divorciado      Separado      Viudo

**La cafetería – restaurante ofrecerá platos a la carta, ¿que tipo de menú desearía observar entre estas opciones?**

Hamburguesa picaña                  Pizza                  Parrillada

**¿Usted o su hijo realizan algún tipo de deporte?**

Si                  No

**¿Le gustaría que exista una Cafetería – Restaurante relacionada con el Rugby?**

Si                  No

**¿En que parte de la ciudad de Quito, le gustaría que se encuentre la Cafetería – Restaurante?**

Norte de Quito                  Cumbayá                  Centro Norte

**¿Ha escuchado sobre el deporte Rugby?**

Si                  No

**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona, cuándo el menú incluye el plato fuerte anteriormente mencionado más una bebida?**

USD \$10 - \$14                  USD \$15 - USD\$20

Anexo 7 - Distribución interna del local (gráfico)

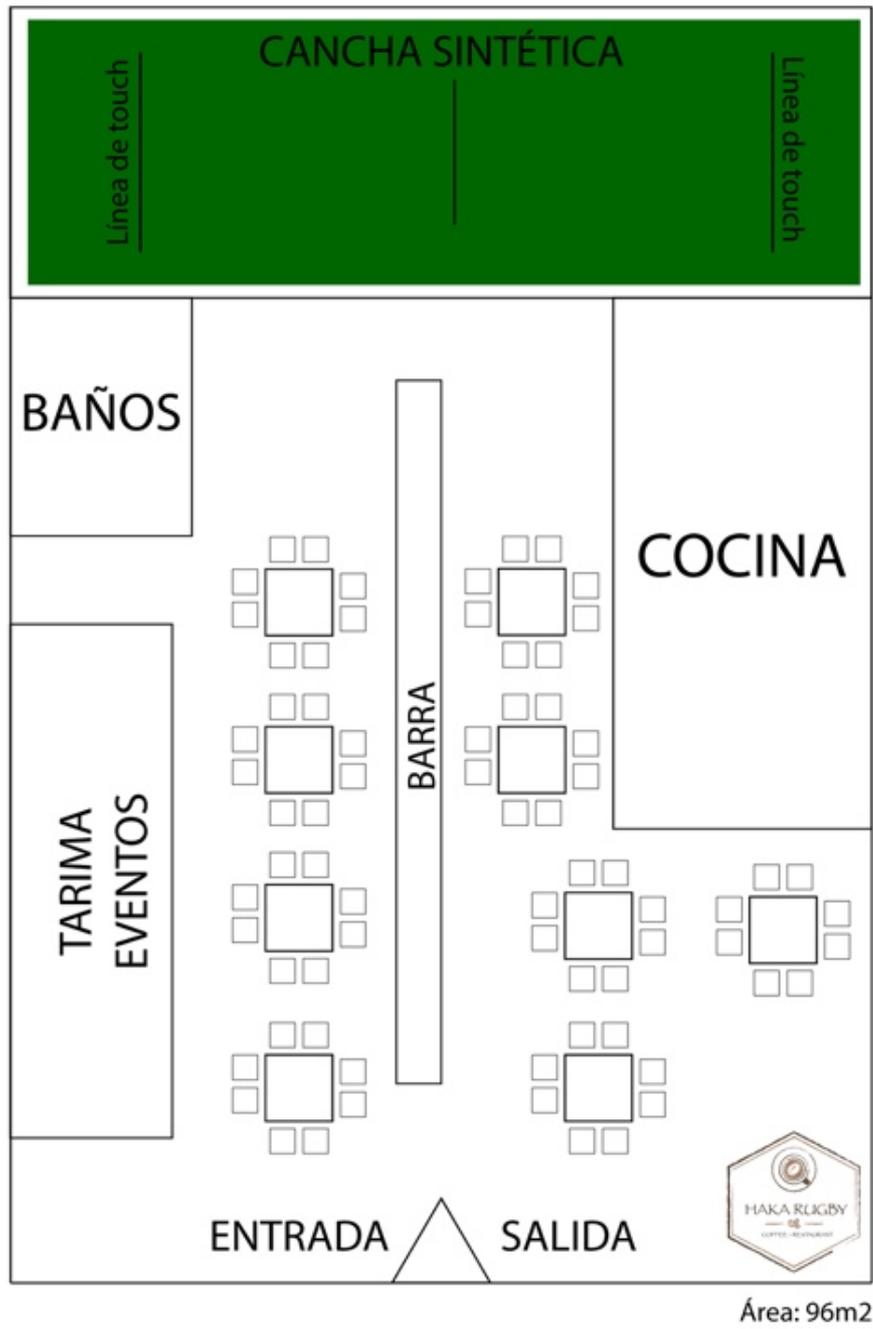


Figura 6. Distribución interna del local

## Anexo 8 – Indicadores Financieros

Tabla 25. Tabla de Indicadores Financieros (excel)

<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>					
<b>LIQUIDEZ CORRIENTE</b>					
Liquidez	15.88	7.98	8.35	10.29	14.38
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>					
Capital de Trabajo	35704.58	28842.04	36363.22	51363.61	84620.95
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>					
<b>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO</b>					
Endeudamiento del Activo	52%	54%	37%	19%	7%
<b>ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL</b>					
Endeudamiento Patrimonial	1.08	1.15	0.59	0.23	0.07
<b>APALANCAMIENTO</b>					
Apalancamiento	48%	46%	63%	81%	93%
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>					
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>					
Margen Operacional	-1%	11%	18%	27%	0%
<b>MARGEN NETO (ROS)</b>					
Margen Neto	-3%	-2%	6%	10%	15%
<b>RENTABILIDAD OPERACIONAL DE PATRIMONIO (ROE)</b>					
Rentabilidad Operacional Patrimonio	(0.07)	0.98	1.21	1.14	-
<b>RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)</b>					
Rentabilidad Operacional Patrimonio	(0.08)	(0.10)	0.23	0.35	0.39
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>					
<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO</b>					
Rotación del Activo Fijo	\$ 14.39	\$ 20.45	\$ 30.78	\$ 28.96	\$ 44.58
<b>ROTACIÓN DE VENTAS</b>					
Rotación de Ventas	3.07	4.14	4.12	3.49	2.68

