



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE Y  
CAFETERÍA CON LICENCIA PARA EL USO DE SUPERHÉROES DC  
UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

ESTEFANÍA MICHELLE VACA ZAPATA

AÑO

2017





FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE Y  
CAFETERÍA CON LICENCIA PARA EL USO DE SUPERHÉROES DC  
UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO.

“TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS  
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES”

PROFESOR GUÍA

MAGISTER CHRISTIAN DIEGO PÉREZ SOLORZANO

AUTOR

ESTEFANÍA MICHELLE VACA ZAPATA

AÑO

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y cumpliendo a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Christian Pérez  
Magister en Investigación de Mercados  
C.C. 171125442-3

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Oswaldo Gómez de la Torre  
Magister en Administración de Empresas  
C.C. 170866352-9

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE 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.”

---

Estefanía Vaca  
C.C. 172100858-7

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos quienes apoyaron mis estudios; en especial a mi familia y amigos.

A mis profesores les agradezco por compartir su conocimiento y guiarme en este camino.

## DEDICATORIA

A mi padre, por apoyarme, guiarme  
y cuidarme siempre.

A mi hermano, por ser la luz del  
camino que aún estoy escribiendo.



## RESUMEN

La idea de un restaurante temático proviene de dos fuentes importantes, que conllevan ingresos y entretenimiento. Las personas siempre buscan un lugar en donde puedan comer algo diferente a lo que encuentran en sus hogares y además de ello, buscan la innovación que el mundo actual siempre ofrece. El plan de negocio actual propone un restaurante temático de superhéroes DC, que cuente con las licencias para el uso de los mismos. En la actualidad, las personas buscan restaurantes temáticos, ellos se han popularizado en el país en años recientes, mas nunca se ha visto un restaurante como el propuesto. Se propone una experiencia única, envolvente e innovadora para el cliente, una atención personalizada y una satisfacción garantizada. La temática, a su vez, se desarrollará en base a figuras de tamaño real, paredes decoradas y platos en alusión a los superhéroes DC. La competitividad de la industria y el complejo entorno externo afectan al negocio; sin embargo, hay otros factores clave que lo apoyan. El análisis del cliente, el entorno social actual, la diferenciación del servicio a entregar y el análisis financiero son factores críticos que ratifican la viabilidad del negocio y la aceptación del mismo en el mercado actual.

## **ABSTRACT**

The idea of a thematic restaurant comes from two different sources, which are: income and entertainment. People are always looking for a place where they can eat something different from what they already have in their houses. This business plan offers a superhero thematic restaurant; a restaurant with DC license. Nowadays, people look for thematic restaurant, and they have become very popular in Ecuador. This business plan aims to give people something they have never seen or experienced before. The restaurant wants to give its clients a unique experience, involving, new for the client, personalized attention and guaranteed satisfaction. The restaurant will have live size figures, decorated walls and dishes are inspired in DC superheroes. The competitiveness amongst the industry and the complex business setting affect in a negative way the business plan, but there are other factors that support it. The client analysis, the social environment, the differentiation of the service and the financial analysis prove the business plan is viable and will be accepted in the market.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	1
1.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	2
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	3
2.1.1. CIU DE LA INDUSTRIA.....	3
2.1.2. ENTORNO EXTERNO (PESTEL).....	3
2.1.3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER).....	8
2.1.4. MATRIZ EFE.....	11
2.1.5. CONCLUSIONES ENTORNO EXTERNO.....	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	14
3.1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	14
3.1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	14
3.1.3. HIPÓTESIS.....	14
3.1.4. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
3.1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3.1.6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	14
3.2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	15
3.2.1. ENTREVISTA EXPERTOS.....	15
3.2.2. FOCUS GROUP.....	17
3.2.3. CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	18
3.3. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	19
3.3.1. CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
5. PLAN DE MARKETING.....	25
5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	25

5.1.1. MERCADO OBJETIVO.....	26
5.1.2. PROPUESTA DE VALOR.....	26
5.2. MEZCLA DE MARKETING.....	27
5.2.1. PRODUCTO.....	27
5.2.2. PRECIO.....	31
5.2.3. PLAZA.....	33
5.2.4. PROMOCIÓN.....	35
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1. MISION, VISION Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	39
6.1.1. MISIÓN.....	39
6.1.2. VISIÓN.....	39
6.1.3. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	39
6.1.3.1. CORTO PLAZO.....	39
6.1.3.2. MEDIANO PLAZO.....	39
6.1.3.3. LARGO PLAZO.....	39
6.2. PLAN DE OPERACIONES.....	40
6.2.1. PROCESOS GOBERNANTES.....	40
6.2.2. PROCESOS OPERATIVOS.....	41
6.2.3. PROCESOS ADJETIVOS.....	42
6.2.4. CAPACIDAD INSTALADA.....	42
6.2.5. PERSONAL REQUERIDO.....	45
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46
6.3.1. ASPECTOS LEGALES.....	46
6.3.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	48
7.2. INVERSIÓN, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	49

7.3. PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.....	51
7.4. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN.....	53
7.5. ÍNDICES FINANCIEROS.....	54
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	55
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS.....	60

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1._ Tasa de desempleo de la población activa total.....	5
Tabla 2._ Porcentaje de Crecimiento del PIB Anual.....	5
Tabla 3._ Inflación.....	5
Tabla 4._ Matriz EFE.....	12
Tabla 5._ Market Share de los principales comics.....	22
Tabla 6._ Segmentación de mercado.....	26
Tabla 7._ Costo del principal producto de The Buger League.....	31
Tabla 8._ Costo del local y su diseño.....	35
Tabla 9._ Costo de Promoción para The Burger League.....	38
Tabla 10._ Descripción de Procesos Gobernantes.....	40
Tabla 11._ Procesos gobernantes y sus requerimientos.....	41
Tabla 12._ Descripción de los procesos operativos.....	41
Tabla 13._ Procesos operativos y sus requerimientos.....	42
Tabla 14._ Descripción de los procesos adjetivos.....	42
Tabla 15._ Procesos adjetivos y su requerimiento.....	43
Tabla 16._ Estructura requerida.....	44
Tabla 17._ Personal requerido y funciones.....	45
Tabla 18._ Costo personal requerido.....	46
Tabla 19._ Pronóstico de ventas hamburguesa.....	48
Tabla 20._ Pronóstico de ventas de brownie.....	48
Tabla 21._ Pronóstico de ventas de jugo de maracuyá.....	48

Tabla 22._ Costo de insumos de hamburguesa.....	48
Tabla 23._ Costo de insumos de brownie.....	49
Tabla 24._ Costo de insumos de jugo.....	49
Tabla 25._ Gastos Generales.....	49
Tabla 26._ Inversión.....	50
Tabla 27._ Capital de trabajo neto.....	50
Tabla 28._ Estado de Resultados.....	51
Tabla 29._ Estado de Situación Financiera.....	51
Tabla 30._ Estado de Flujo de Efectivo.....	52
Tabla 31._ Flujo de Caja.....	53
Tabla 32._ Flujo de caja del inversionista.....	54
Tabla 33._ Criterios de Valuación.....	54
Tabla 34._ Índices Financieros.....	54

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1._ Las 5 fuerzas de Porter.....	8
Figura 2._ Resultados entrevista experto tema superhéroes.....	15
Figura 3._ Resultados entrevista experto tema restaurantes.....	16
Figura 4._ Resultados Focus Group.....	17
Figura 5._ Resultados Encuesta.....	19
Figura 6._ Porcentaje de Market Share de las principales empresas de comics.....	19
Figura 7._ Superhéroes a usar en el restaurante.....	27
Figura 8._ Menú de The Burger League.....	28
Figura 9._ Logotipo de The Burger League.....	29
Figura 10._ Niveles de producto ofrecido por The Burger League.....	30
Figura 11._ Precio óptimo para Hamburguesa.....	32
Figura 12._ Ejemplo de Publicidad para Almuerzo ejecutivo.....	33
Figura 13._ Anuncio de The Burger League en Google.....	37
Figura 14._ Ejemplo de tarjeta de fidelización.....	38
Figura 15._ Mapa de Procesos.....	40
Figura 16._ Organigrama Estructural.....	47
Figura 17._ Estructura de capital.....	50



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En la actualidad el mercado en torno a los superhéroes de distintas clases mueve millones de dólares anuales; esta cifra es relevante al momento de distinguir una clara oportunidad de negocio. Un mercado en donde existen millones de dólares a nivel mundial, que no ha sido explotado aún en su totalidad representa un potencial significativo para establecer un nuevo negocio con una oportunidad latente no explotada. Según datos del diario *El Universo* de Ecuador, la película *Los Vengadores: Era de Ultrón* fue la segunda película más vista en el país en el año 2015; esto mientras que la película de *Batman vs. Superman* ha superado todas las expectativas. Cabe mencionar que esta película fue la sexta película con mayor éxito en Estados Unidos en todos los tiempos. El mercado que tiene relación con los superhéroes es muy rentable en la actualidad según cifras recolectadas por las distintas películas que se han estrenado en cines alrededor del mundo durante los últimos años. En el Ecuador no existe un negocio que combine cafetería-restaurant y superhéroes (esto es lo que se propone con este plan de negocio), es decir que el potencial de este tipo de negocio es inmenso y en un mercado que no se ha explotado aún, se encuentra una gran oportunidad. (El Universo, 2015)

El plan de negocio que se presentará a continuación propone una combinación única que ofrece una experiencia diferente a lo que se ha experimentado hasta el momento en el mercado quiteño y además de ello, propone un servicio basado en el cliente y su satisfacción.

Si bien es cierto, la industria de restaurantes es muy competitiva y hay algunos competidores importantes en la misma; sin embargo, el plan de negocio propuesto presenta una diferenciación fuerte que pretende atraer a un grupo de clientes que actualmente no son atendidos. Como ya se había mencionado, el plan de negocio se enfoca en un mercado aún sin explotar lo que genera un gran potencial para el mismo.

El restaurante, a su vez, contará con licencias para el uso de nombres de 4 superhéroes DC; estos le brindan un gran extra al negocio y son de exclusividad del mismo; adicional a ello, solamente DC otorga licencias de este tipo y son condicionantes. Es por ello, que el negocio será único y tendrá ventaja duradera en el tiempo sobre el resto de restaurantes temáticos de la ciudad.

#### **1.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la aceptación de un restaurante que implemente la temática de superhéroes DC adicional a sus servicios de restaurante y cafetería, en la ciudad de Quito, que genere una experiencia única y diferenciada.

#### **1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar los factores del análisis de entorno externo que afectan al negocio planteado, ya sea de manera positiva o negativa.
- Establecer puntos clave que puedan ser explotados dentro del análisis del entorno del negocio.
- Identificar el nivel de competencia existente en el mercado, en referencia sustitutos del servicio, competidores directos y nuevos competidores.
- Determinar el poder de negociación de los proveedores y de los potenciales clientes del negocio planteado.
- Determinar la aceptación del plan de negocio propuesto por parte de potenciales clientes y expertos en la industria.
- Identificar la oportunidad de negocio que presenta el plan propuesto.
- Establecer la mejor estrategia de marketing para el negocio.
- Determinar el mercado objetivo óptimo para el restaurante; es decir, el segmento ideal para el mismo.
- Establecer la propuesta de filosofía y estructura organizacional ideal para este tipo de negocio.
- Determinar la rentabilidad del plan de negocio que se presentará a continuación y sus debidos estados financieros.
- Identificar los indicadores financieros más relevantes para el negocio.
- Establecer conclusiones para el plan de negocio propuesto.

## **2. ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

#### **2.1.1. CIU DE LA INDUSTRIA**

I ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA

I56 ACTIVIDADES DE ALIMENTO Y BEBIDA

I561 ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y SERVICIO MÓVIL DE COMIDA

I5610 ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y SERVICIO MÓVIL DE COMIDA

I5610.0 RESTAURANTES Y SERVICIOS MÓVIL DE COMIDAS

I5610.01 Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.

#### **2.1.2. ENTORNO EXTERNO (PESTEL)**

##### **ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL**

Ecuador es una república presidencial, ha tenido estabilidad política durante los últimos años. Adicionalmente, en febrero del año 2017 se espera que se lleven a cabo las elecciones presidenciales, hecho que genera incertidumbre para las industrias del país. (Presidencia República del Ecuador, 2016)

Por otro lado, según el Índice de Libertad Económica, Ecuador ocupa el puesto 159 de 178 a nivel mundial; se considera un país reprimido; es decir, que no tiene libertad. Según este mismo índice se considera que el país tiene un alto nivel de corrupción debido a impunidades por parte del gobierno e incongruencias con respecto a delitos y sanciones. Por otro lado, se considera que en el país no se respetan los derechos de propiedad intelectual. Además de ello, se menciona que el gobierno ecuatoriano gasta demasiado y genera un déficit preocupante para el país. Los subsidios que ofrece el gobierno generan una reacción negativa en el presupuesto que se piensa debe reducirse o cortarse. El sistema regulatorio en el país se considera muy pobre y deficiente, además del inflexible mercado laboral que no permite que el desempleo se reduzca. Por último, se considera que en el Ecuador no existe libertad comercial; es decir, hay demasiadas trabas al comercio y se restringe demasiado las

inversiones en sectores como la electricidad y telecomunicaciones. (Heritage Foundation, 2016)

El sistema regulatorio es cambiante; durante el 2016, el IVA incrementó en 2%, lo que afectó las ventas de los negocios en general.

Adicionalmente, para poder abrir un restaurante en Quito es necesario obtener lo siguiente:

- RUC
- Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos (Tipo C)
- Permiso de Funcionamiento Emitido por el Ministerio de Salud (Resolución 4712)
- Permiso de Funcionamiento otorgado por ARCSA
- Licencia anual de funcionamiento otorgada por el Ministerio de Turismo (en caso de estar ubicados en sitios turísticos)
- Categorización de la empresa por el Ministerio de Industrias y Productividad. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

Por otro lado, se debe tomar en cuenta las licencias como parte legal de la industria. En la actualidad, existen restaurantes temáticos que no cuentan con las licencias necesarias. Y al hablar de ellas, es necesario mencionar que obtener licencias de marcas prestigiosas no es sencillo y dificulta a esta industria.

## **ENTORNO ECONÓMICO**

Ecuador tiene como moneda oficial el dólar de Estados Unidos; situación que ha ayudado en cuanto al poder adquisitivo de la sociedad en general, pero lo ha afectado al no tener política monetaria. Adicionalmente, el país es considerado de ingreso mediano alto. (Banco Mundial, 2016)

Por otro lado, es necesario que se revisen los principales indicadores económicos del país que afectan en gran medida a los distintos tipos de negocios, mismos que son:

### **Desempleo:**

Tabla 1.\_ Tasa de desempleo (Porcentaje de la Población Activa Total)

2011	2012	2013	2014
4,20%	4,10%	4,20%	4,60%

Tomado de: Banco Mundial, 2016

El desempleo es relativamente bajo; sin embargo, se debe tomar en cuenta el subempleo y en dicho caso, el subempleo en el período 2011-2013 no ha sido menor a 50% durante ningún año. Además de ello, se espera que para el año 2016 este indicador aumente por la crisis económica que enfrenta el país debido a la caída de los precios del petróleo. Eso implica que habrá más gente buscando empleo en el país. Esto genera que en la industria se tenga una mayor cantidad de candidatos.

### **Porcentaje de Crecimiento del PIB:**

Tabla 2.\_ Porcentaje de Crecimiento del PIB Anual

2014	2015	2016	2017	2018	2019
3,67%	0,30%	-2,30%	-2,70%	-1,10%	-0,50%

Tomado de: FMI, 2016

El PIB había mantenido un crecimiento constante desde el año 2011 según datos del Banco Central; sin embargo, se espera que durante este año el PIB tenga una caída de 2,3% y en el año 2017 una caída de 2,7%, según datos del FMI. (FMI,2016)

La economía del país se contraerá según pronósticos de organizaciones internacionales. Esto implica que el país tendrá menos dinero, esto es negativo para la industria nacional ya que un negocio solo puede crecer en la proporción que crece el PIB del país.

Inflación:

Tabla 3.\_ Inflación (Precios al Consumidor)

2011	2012	2013	2014	2015
4,50%	5,10%	2,70%	3,60%	4%

Tomado de: Banco Mundial, 2016

La inflación en el país es relativamente baja, pero se debe tomar en cuenta que desde el año 2014 ha presentado un crecimiento; mismo que se prevé que crezca debido a la crisis. Durante este año, se presentó una inflación de 2,6% en febrero, 2,32% en marzo y 1,78% en abril. Este indicador es sumamente importante porque encarece los productos en el país; esto afecta a la industria de manera sustancial al encarecer los platos que ofrecen los restaurantes.

Adicional a lo ya mencionado, el sector de restaurantes se ha visto reducido en la ciudad de Quito durante el último año, esto según datos del Sistema de Catastro de Quito Turismo. Se cuenta con 21 locales menos, tan solo de enero hasta marzo del presente año.. (El Comercio, 2016)

### **ENTORNO SOCIAL**

Según datos del INEC y de la revista EKOS, hasta el año 2012, el 42,2% de los ecuatorianos de clase media asistían a restaurantes; es decir que alrededor de 3 millones de ecuatorianos asistían a restaurantes en el país.

Como dato adicional, es posible decir que hasta el año 2015, Ecuador era el tercer país de América Latina con mayor consumo en restaurantes. (Kantar World Panel, 2015)

Además de ello, según el INEC y la revista EKOS, el 61,1% de personas que usan tarjetas de crédito asisten a restaurantes y el 42,4% de personas que no tienen tarjetas de crédito también asisten a estos establecimientos. (EKOS, 2014)

Durante el año 2015, según varios establecimientos de comida, el consumo disminuyó, esto debido a la crisis ya mencionada en el entorno económico. Se ha llegado a mencionar que hoy en día, es más rentable abrir un restaurante que ofrezca almuerzos ejecutivos y mas no platos a la carta. (El Comercio, 2016)

Asimismo, la revista EKOS presenta datos acerca del gasto en Pichincha. Alrededor de \$870 mensuales gastan los pichinchanos y el 22% de ello se destina a alimentos y bebidas no alcohólicas. Esto quiere decir que mensualmente los pichinchanos gastan en alimentos alrededor de \$190. (EKOS, 2014)

Por otro lado, en cuanto a personajes de DC, estos son mundialmente aceptados, su última película recaudó 862 millones de dólares hasta el 1 de mayo de 2016. (Exhibitor Relations, 2016)

### **ENTORNO TECNOLÓGICO**

El entorno tecnológico abarca el tipo de indumentaria que se utilizará para la preparación de los alimentos en los restaurantes. Por un lado, es importante mencionar las cocinas de inducción y dejar claro que estas son para los hogares solamente mientras que los negocios de comida, deben utilizar gas industrial como siempre se lo ha realizado. Por otro lado, las cocinas que hay actualmente en el mercado son cada vez más eficientes; así como también los refrigeradores para los alimentos perecibles y demás electrodomésticos que se requieren para los restaurantes.

### **ENTORNO ECOLÓGICO Y AMBIENTAL**

En cuanto al entorno ecológico encontramos la Guía de Prácticas Ambientales. Un restaurante debe cumplir ciertos requisitos en cuanto al desecho de desperdicios para poder operar y funcionar con normalidad. Además de la ordenanza 404, que determina que un restaurante no requiere licencia ambiental, misma que es requerida por muchos negocios establecidos en el

Distrito Metropolitano de Quito. Por otro lado, los restaurantes deben cuidar el manejo de desechos tales como: aceite usado. (Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016)

Adicional a esto, los restaurantes deben seguir las tendencias del mercado en cuanto a la protección medioambiental. Cada vez más restaurantes tratan de ser más conscientes con el medio ambiente que los rodea. Los restaurantes pretenden reducir el uso de sorbetes, servilletas, botellas, etc.

### 2.1.3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER)

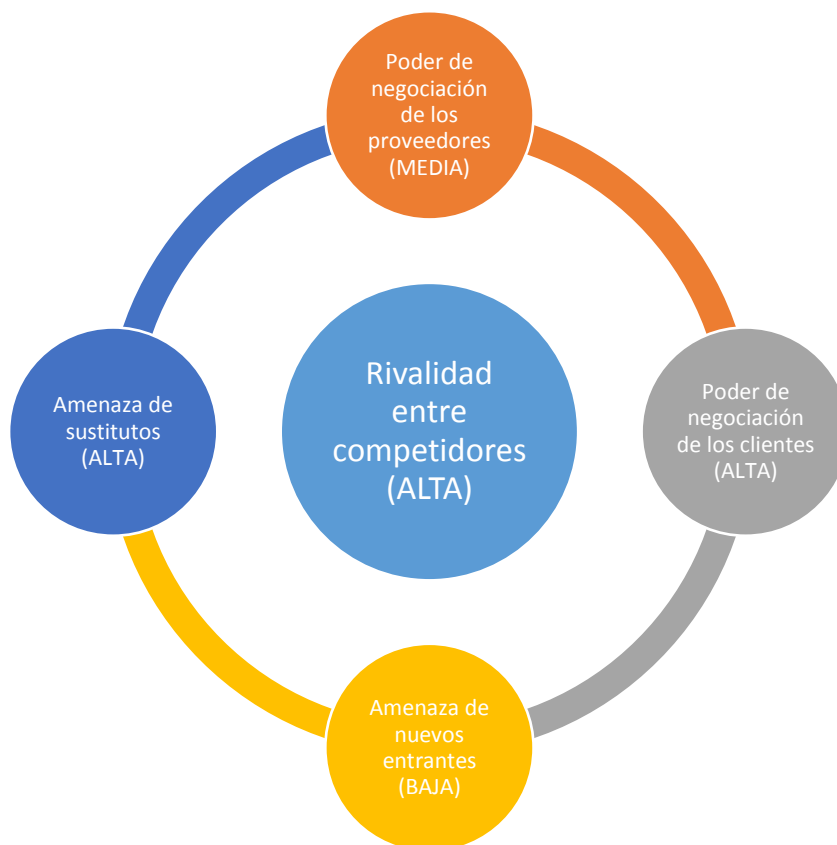


Figura 1.\_ Las 5 fuerzas de Porter

- **AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES (BAJA)**

**Barreras de entrada y de salida:** Las barreras de entrada para abrir un restaurante común son bajas. El know-how para abrir un negocio de comida rápida no es complicado. Se requiere recetas, así como un chef con experiencia y buen manejo administrativo. Así también, los insumos requeridos, en general,



para el correcto funcionamiento de un local no son escasos en el país y hay varios proveedores.

Adicionalmente, las barreras de salida son bajas ya que no se requiere mayor esfuerzo para salir de un negocio como el presentado.

A pesar de ello, abrir un restaurante con licencias DC que ofrezca entretenimiento además de alimentos es más complicado y tiene barreras más altas. Obtener licencias no es un proceso fácil y por ello se considera que la amenaza de nuevos entrantes es baja; debido a las complicaciones de obtener las mismas.

- **AMENAZA DE SUSTITUTOS (ALTA)**

**Propensión del consumidor a sustituir y facilidad de cambio:** Por un lado, los gustos de las personas son variables e impredecibles. Es fácil para las personas cambiar el sitio o restaurante en el que comen. Por otro lado, los restaurantes que serían sustitutos son marcas ya aceptadas y reconocidas en el mercado; por lo cual hay consumidores muy leales a ellos.

**Precios relativos de productos sustitutos:** Los precios de los productos sustitutos varían entre \$5 a \$20. Algunos de los sustitutos para el restaurante propuesto serían establecimientos de comida tales como: McDonald's, Burguer King, Sports Planet, entre otros.

**Nivel percibido de diferenciación del producto:** La diferenciación del servicio es alta. No existe otro restaurante al que se pueda asistir y que ofrezca la experiencia del plan de negocio propuesto.

**Disponibilidad de sustitutos cercanos:** El restaurante se ubicará en el sector de La Carolina, en este sector hay varios sustitutos disponibles para los consumidores.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (ALTA)**

**Volumen comprador:** Como ya se mencionó en el análisis del entorno social, el 42,4% de ecuatorianos de la clase media asiste a restaurantes, según datos del INEC. Por lo cual los potenciales clientes no son escasos.  
(INEC, 2010)

**Disponibilidad de información para el comprador:** Los clientes actuales viven rodeados de herramientas de información, por lo cual se mantienen al día acerca de todo tipo de restaurante que hay en la ciudad de Quito.

**Frecuencia de compra:** Los compradores asisten alrededor de 4 veces al restaurante de su preferencia; al hablar de datos mensuales, esto según la revista EKOS. (EKOS, 2014)

**Facilidad del cliente para cambiar de empresa:** Hay varios sustitutos en el mercado, por lo cual el cliente podría cambiar de restaurante sin mayor problema; aunque es importante tomar en cuenta la diferenciación del producto. Es clave considerar que no solo se está hablando de otros restaurantes, también se puede considerar sustituto a la comida casera; esto ya que es intercambiable con el acudir al restaurante.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (MEDIA)**

**Facilidad o costes de cambio de proveedor:** Al hablar de cambiar los proveedores de alimentos no es algo tan sencillo debido a la calidad de los insumos que se requiere adquirir; sin embargo, en la ciudad de Quito encontramos algunos proveedores de alimentos por lo cual el riesgo al cambiarlos no es alto. Los alimentos se pueden adquirir en supermercados como Supermaxi, Santa María, Micomisariato, Coral, entre otros. Por otro lado, también se debe tomar en cuenta el proveedor de las licencias que es único y tiene mucho poder sobre la empresa.

**Grado diferenciación del producto del proveedor:** Los proveedores nacionales cuentan con productos similares que pueden ser reemplazados unos con otros sin mayor problema. Ecuador es conocido por su producción de productos primarios y en un restaurante lo esencial son los insumos alimenticios. En cuanto a la maquinaria requerida, esta debe ser importada y se puede elegir algunos locales comerciales para proveer el restaurante; sin embargo, debe considerarse como un proveedor a los dueños de las licencias, mismos que cuentan con un alto poder de negociación debido a que son los únicos existentes.

**Concentración de proveedores:** En la ciudad de Quito los proveedores no se encuentran concentrados; hay varios, alrededor de la ciudad. Esto implica que no están concentrados y no es difícil acceder a uno de ellos.

**Concentración vertical hacia delante de los proveedores:** Los proveedores no verían un interés en poner un restaurante de este tipo, por más rentable que este pueda llegar a ser; esto debido a las barreras de entrada que se mencionó anteriormente; además sería algo externo a su giro actual de negocio.

- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES (ALTA)**

**Diversidad de competidores:** Hay varias marcas ya reconocidas y posicionadas en la ciudad que compiten directamente con el restaurante propuesto; estos son los siguientes: Sports Planet, Friday's, Tony Roma's, La Vecindad de los Cuates, Chipote Chillón, entre otros.

Una vez realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter, en la ciudad de Quito se estableció un nuevo restaurante con enfoque en comics. Este restaurante, ubicado en la Av. La Prensa, cuenta con dibujos de los distintos superhéroes y otros aspectos relacionados a los mismos; sin embargo, no cuenta con licencia alguna. Es por ello que al contar con las licencias respectivas por parte de DC, se podría pedir control por parte de los licenciarios. Así, el nuevo restaurante dejaría de usar superhéroes DC y el plan de negocio propuesto continuaría siendo el único restaurante temático de superhéroes.

### 2.1.4. MATRIZ EFE

Tabla 4.\_ Matriz EFE

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Gran número de asistentes a restaurantes en el país.	9%	4	0,36
Tendencia en crecimiento de los superhéroes.	11%	4	0,44
Incremento de la tecnología disponible para restaurantes.	9%	3	0,27
Ecuador es el 3er país con mayor consumo en restaurantes de la región.	9%	3	0,27
El gasto que las familias destinan a restaurantes es alto.	7%	2	0,14
Los restaurantes con tendencias ambientales son bien aceptados.	8%	4	0,32
<b>Amenazas</b>			
Competencia directa fuerte.	11%	1	0,11
Alta amenaza de sustitutos.	8%	1	0,08
Falta de seguridad jurídica en el país para todas las empresas.	7%	3	0,21
El IVA incrementó del 12% al 14%.	9%	2	0,18
La economía del país se encuentra en recesión.	12%	1	0,12
	1		<b>2,5</b>

La matriz EFE da como resultado 2,5. Esto significa que se encuentra justamente en el promedio ponderado y que la empresa puede trabajar para mejorar la posible reacción frente a las amenazas existentes y que pudieren ocurrir en el futuro.

### 2.1.5. CONCLUSIONES DEL ENTORNO EXTERNO (PEST - PORTER)

#### PEST

- El entorno económico del país ha sufrido debido a la crisis económica; según diferentes organismos internacionales, la recesión del país afectará a diferentes tipos de negocios a nivel del país. La recesión genera un menor gasto por parte de la población, lo que deriva en menos ingresos para los negocios; ellos ya se han visto afectados durante los últimos meses.
- El entorno político y legal del país presenta barreras y retrasos para los negocios. Se debe considerar que existe gran incertidumbre en el país debido

a la falta de seguridad jurídica. Es un punto clave a considerar que el Ecuador está entre los países de América Latina que presenta más impedimentos para establecer un negocio nuevo; lo que dificulta la apertura de los mismos.

- El entorno social y cultural del país apoya de gran manera la idea del negocio y esto se puede decir debido a los patrones de consumo de los ecuatorianos. Como ya se mencionó los restaurantes tienen buena aceptación en el país y no solo ello, los superhéroes son acogidos de manera positiva alrededor de todo el mundo. Por dichas razones, dentro del entorno social se halla una oportunidad latente para la apertura de un negocio como el expuesto.
- El entorno medioambiental tiene gran incidencia en el negocio ya que hay algunos requisitos para los negocios como el manejo de los desperdicios y la Guía de Prácticas Ambientales. Es importante estar al día con respecto a los cambios dentro de este entorno, mismo que se ha convertido en un pilar de la sociedad en general, que cada vez exige mayor cuidado del medioambiente.

## **PORTER**

Según el análisis de la industria, el plan de negocio propuesto se enfrenta a una industria muy competitiva. Por un lado, los competidores directos son varios y estos tienen un gran poder en el mercado actual debido a su posicionamiento; al ser una marca nueva va a necesitar generar un impacto en el mercado quiteño actual. Además de ello, hay un sinnúmero de sustitutos; considerando que las personas pueden optar inclusive por comer en casa. Esto es un grave problema que puede presentarse para el negocio. Asimismo, los clientes cuentan con un alto poder frente al potencial negocio. Esto se debe principalmente a lo que ya se mencionó, la competencia y los sustitutos que pueden elegir los clientes y no solo eso, además los clientes cuentan con información de todos los productos y servicios existentes en el mercado. La potencial clientela está bien informada y tiene variedad de opciones de donde elegir. A pesar de todo ello, el potencial del negocio sigue latente, principalmente por el plus que el mismo ofrece al segmento hacia el que se dirige.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

##### **3.1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION DE MERCADO**

El plan de negocio propuesto nace de la oportunidad que presenta el mercado actual. La gente se ha visto envuelta en el tema de los superhéroes y esto, en el mercado ecuatoriano, no ha sido totalmente explotado. El éxito del negocio se basa en una experiencia única e innovadora y una temática atractiva.

##### **3.1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál sería la aceptación de un restaurante temático de superhéroes DC en la capital del Ecuador?

##### **3.1.3. HIPÓTESIS**

Un restaurante temático de superhéroes DC sería aceptado en el mercado quiteño, mismo que no ha visto un restaurante con estas características y que ofrezca una experiencia completa.

##### **3.1.4. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Determinar la aceptación de un restaurante temático con superhéroes DC en el mercado quiteño.

##### **3.1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el precio óptimo para el servicio brindado, tomando en cuenta su valor agregado.
- Identificar el segmento apropiado para el plan de negocio propuesto.
- Identificar los servicios que mayor valor agregado generan para los clientes.
- Determinar las promociones que más atraen a los clientes a los restaurantes.

##### **3.1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

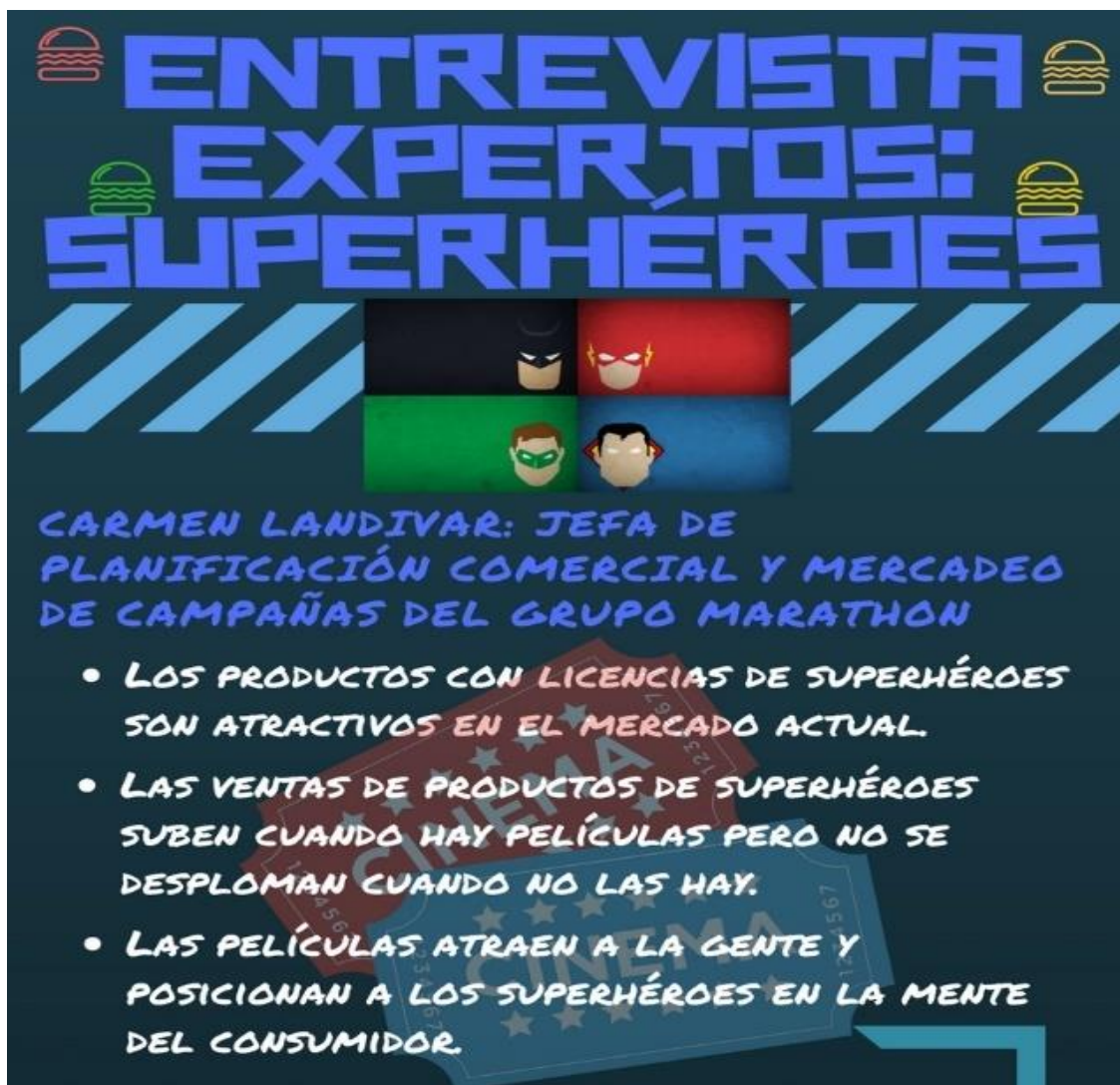
La investigación de mercado cuenta con dos partes. Por un lado, se encuentra la investigación cualitativa (Entrevista a expertos y Focus Group) y, por otro lado, la investigación cuantitativa (Encuestas).

### 3.2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

#### 3.2.1. ENTREVISTA A EXPERTOS

Debido a la temática del plan de negocio propuesto, se realizó 2 entrevistas a expertos en 2 áreas distintas. Por un lado, se entrevistó a un experto en manejo de licencias de superhéroes y, por otro lado, al administrador de un restaurante temático ubicado en la ciudad. La necesidad de realizar las entrevistas de dicha manera radica en el hecho de que ambos temas no se han combinado hasta el momento y no hay alguien que pueda hablar de ambos temas combinados o que tenga un nivel de experiencia considerable en ello.

- EXPERTO TEMA SUPERHÉROES



**ENTREVISTA A EXPERTOS: SUPERHÉROES**

**CARMEN LANDIVAR: JEFA DE PLANIFICACIÓN COMERCIAL Y MERCADO DE CAMPAÑAS DEL GRUPO MARATHON**

- LOS PRODUCTOS CON LICENCIAS DE SUPERHÉROES SON ATRACTIVOS EN EL MERCADO ACTUAL.
- LAS VENTAS DE PRODUCTOS DE SUPERHÉROES SUBEN CUANDO HAY PELÍCULAS PERO NO SE DESPLOMAN CUANDO NO LAS HAY.
- LAS PELÍCULAS ATRAEN A LA GENTE Y POSICIONAN A LOS SUPERHÉROES EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR.

**Batman y Superman son los superhéroes más icónicos.**

- LAS LICENCIAS DE ENTRETENIMIENTO SON UN EXTRA PARA LAS EMPRESAS. (GENERAN VALOR AGREGADO).
- LAS LICENCIAS REPRESENTAN UN COSTO ADICIONAL, SE DEBE TOMAR EN CUENTA PARA EL PRECIO.
- EL SEGMENTO DE MERCADO QUE ABARCAN LOS SUPERHÉROES ES MUY AMPLIO (VARIAS GENERACIONES).
- EL SEGMENTO QUE SE ABARCARÁ DEBE SER NEGOCIADO CON LA CASA MATRIZ.

LAS MAYOR DIFICULTAD DEL NEGOCIO SON LAS LICENCIAS.

Figura 2.\_ Resultados Entrevista Experto Tema Superhéroes

- **EXPERTO TEMA RESTAURANTES**

**EXPERTO EN TEMA DE RESTAURANTES**

Daniel Proaño: Administrador del restaurante "La Vecindad de los Cuates"

- Las ventas de los restaurantes han tenido caída en sus ventas.
- Cosas pequeñas, como el restaurante no sea "fútbolero"





Figura 3.\_ Resultados Entrevista Experto Tema Restaurantes Temáticos

### 3.2.2. FOCUS GROUP

El Focus Group se llevó a cabo en la ciudad de Quito, a 7 personas que residen en la misma. Las personas que acudieron tienen entre 21 y 42 años de edad; la mayor parte de ellos solteros y la otra minoría casados y con hijos.

## RESULTADOS: FOCUS GROUP

- Las personas acuden al menos 1 vez por semana a restaurantes.

- Las personas acuden a un restaurante por:
  - Buena Comida
  - Buen Ambiente
  - Atención de Calidad

---

- Las personas no consideran que los restaurantes temáticos tengan vida a largo plazo.

**Innovación necesaria**

- El restaurante debe conectar a sus clientes con la temática del mismo.

El restaurante tiene gran potencial.

Batman y Superman son los superhéroes más aceptados.

- Las personas quieren ver figuras de tamaño real.
- La gente quiere ver villanos.
- El rango por plato que pagaría la gente está entre \$8-\$12. 

- Las personas acudirían con amigos, familia, hijos e inclusive solos.
- Venta de comics y figuras de acción sería un plus.



Figura 4.\_ Resultados Focus Group

### 3.2.3. CONCLUSIONES INVESTIGACION CUALITATIVA

Los restaurantes temáticos cuentan con gran potencial en la ciudad de Quito. Así también, los superhéroes que se proponen para el negocio, abarcan un

segmento amplio del mercado que se pretende atacar. Y a pesar del uso de licencias, que es muy delicado, estas le brindan un plus al negocio y potencializan el atractivo del mismo, por lo que son necesarias y valiosas.

Se debe tomar en cuenta que el segmento al que se pretende llegar, valora la innovación y según expertos siempre se espera cambios dentro del restaurante para que el mismo no pierda su atractivo.

Asimismo, según expertos y asistentes al Focus Group, es esencial que el restaurante ofrezca buena atención a sus clientes. El servicio que se entregue debe ser de primera categoría; esto es un factor crítico del éxito para los restaurantes en general. Por último, la comida que se ofrezca debe ser de alta calidad y debe ser percibida de tal manera por los potenciales consumidores que así lo demandan.

### 3.3. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

La investigación cualitativa se realizó a través de un muestreo no probabilístico. La misma se llevó a cabo a 57 personas. La encuesta fue respondida por personas entre 19 y 42 años de edad, residentes de la ciudad de Quito y con ingresos y los resultados fueron los siguientes:



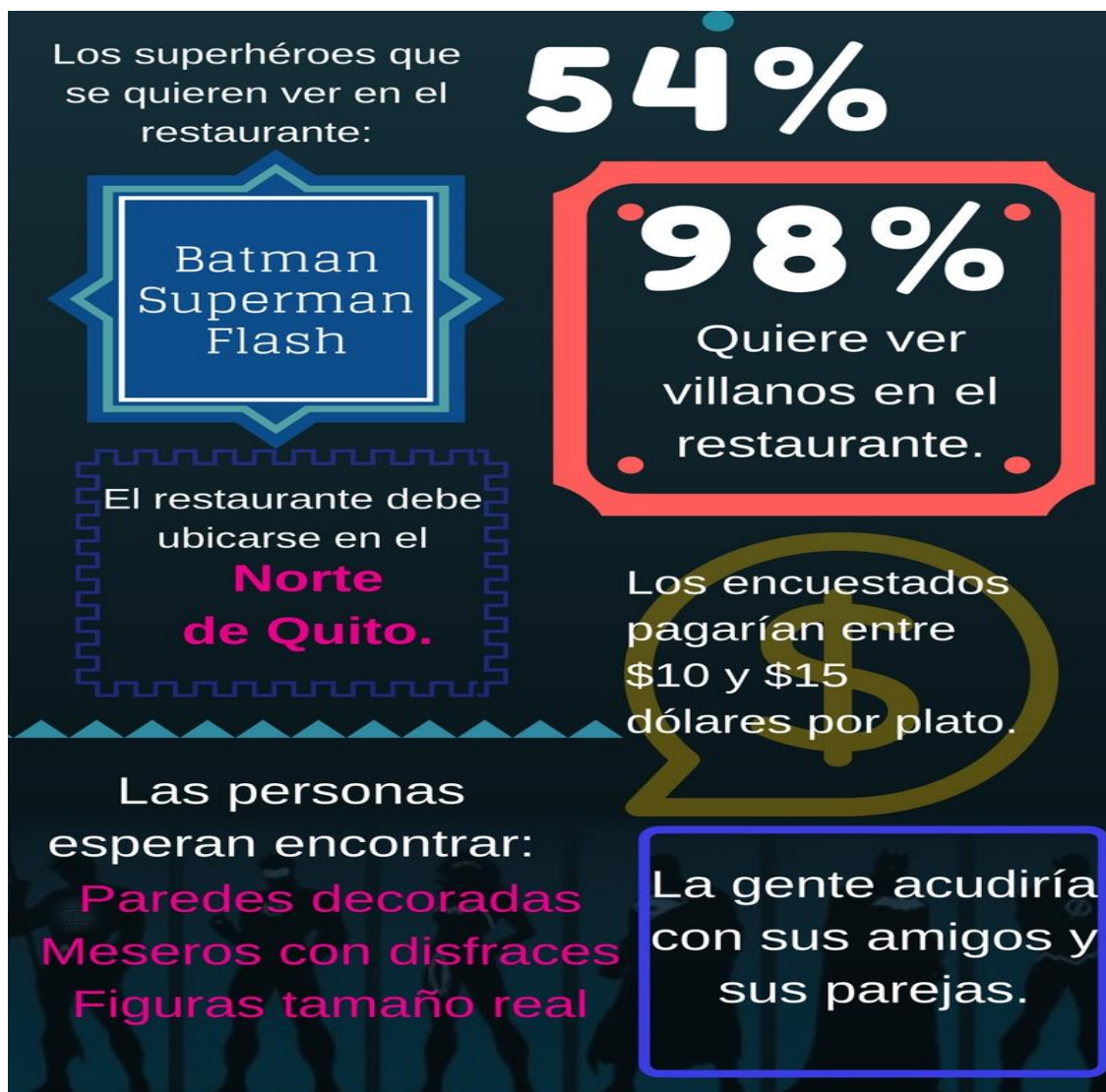


Figura 5.\_ Resultados Encuestas

### 3.3.1. CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

El restaurante tendría gran potencial en la capital; ya que las personas no consideran que haya algún restaurante igual al propuesto. Adicional a ello, Batman y Superman serían los superhéroes que los potenciales consumidores quisieran ver. El restaurante deberá ubicarse en el norte de la ciudad y el precio por hamburguesa no puede sobrepasar \$11,50. Por último, la atención y la comida son los principales factores críticos para que el restaurante tenga o no éxito. Así, se puede determinar que el restaurante tiene un gran potencial, debido a las características que este presentará. Adicionalmente, se demuestra la congruencia entre ambas investigaciones: Cuantitativa y Cualitativa.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

¿Qué oportunidad podría tener un restaurante temático en la ciudad de Quito en la actualidad? Bueno, un restaurante nuevo no tendría igual atractivo que el tipo de restaurante que se propone mediante este plan de negocio. La gran diferencia entre el restaurante propuesto y los ya existentes radica en el hecho de la temática de superhéroes DC que se implementará, y la experiencia que vivirán las personas que acudan al restaurante planteado.

A continuación, se detallará lo ya mencionado, además de otros factores que contribuyen a potencializar este negocio.

Para empezar, se analizará la oportunidad que se presenta debido a las tendencias del mercado actual; esto tomando en cuenta que las tendencias del mercado son parte del análisis externo que se llevó a cabo. Dentro de dicho análisis, se encuentra que un gran número de personas, no sólo en Ecuador sino alrededor del mundo, apoyan la idea de los superhéroes en múltiples productos y servicios. Las personas compran productos de superhéroes y acuden a ver sus películas cada vez que se estrenan en los cines.

A continuación, se presenta la tabla 5, esta indica que las dos empresas más importantes en cuanto a comics de superhéroes son Marvel y DC comics. Una vez mencionado esto, se puede presentar la oportunidad que ofrece trabajar con DC comics. Es una de las más grandes empresas de comics y desde hace años atrás compite con el líder del mercado que es Marvel. Si bien es cierto, el Market Share que tiene no es el mismo que Marvel, sin embargo; trabajar con DC comics es más factible que trabajar con Marvel. Esto es algo que se puede asegurar, no sólo por conversaciones personales mantenidas con dichas empresas, sino que, expertos que trabajan con ambas empresas aseguraron lo mismo dentro del análisis del cliente. Adicionalmente, se presenta la figura 6, en ella se puede ver las principales empresas de comics durante el año 2015 y la estrecha competencia entre Marvel y DC.

Tabla 5.\_ Market share de los principales Comics

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Marvel</b>	37,29%	34,06%	33,50%	34,38%	38,74%
<b>DC</b>	31,41%	31,94%	30,33%	28,86%	25,75%
<b>Image Comics</b>	5,27%	7,31%	8%	9,23%	9,93%
<b>IDW</b>	4,73%	5,57%	6,47%	5,69%	5,59%
<b>Dark Horse</b>	4,71%	4,81%	5,17%	5,07%	3,79%
<b>Dynamite</b>	3,06%	3,11%	2,72%	2,57%	1,99%
<b>Boom!</b>	1,73%	1,53%	1,99%	2,23%	2,28%
<b>Otros</b>	11,80%	11,67%	11,82%	11,97%	11,93%

Adaptado de: Diamond Comics, 2016

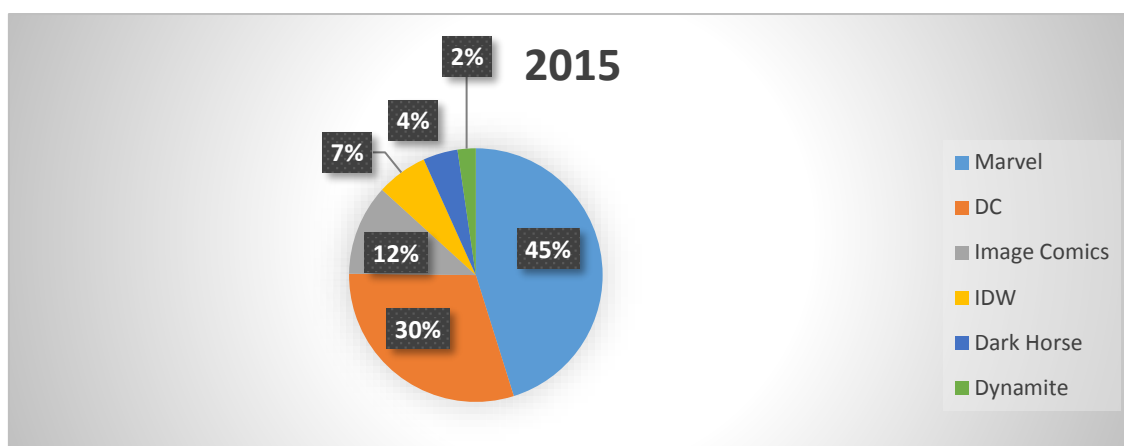


Figura 6.\_ Porcentaje de Market Share de las Principales empresas de Comics

Adicional a las estadísticas del Market Share, según Diamond Comics, durante agosto del 2016, 9 de los 15 juguetes más vendidos fueron productos de DC Comics. Esto mientras que 5 fueron de Marvel y nada más 1 de otra compañía. Esto marca una tendencia para los productos DC, una vez que se estrenan películas la venta de sus productos se potencializa. Es importante mencionar que hasta el año 2020, DC Comics planea estrenar 9 películas; esto incrementará las ventas de sus productos, incluyendo al restaurante propuesto que llevará una temática de superhéroes DC. Por otro lado, como expertos en el tema mencionaron esto genera campañas de marketing que reavivan el interés de las personas en los superhéroes y ayudan a la venta de productos indirectamente; es decir marketing “gratuito”. (Diamond Comics, 2016)

Al hablar de tendencias, cabe mencionar ahora que Ecuador es el tercer país cuya población más acude a restaurantes dentro de la región latinoamericana. Esto enfocando la oportunidad que presenta el negocio dentro de la competitiva industria de restaurantes. El mercado ecuatoriano acepta en gran medida a los mismos. Por ello, una combinación entre restaurantes y la temática de superhéroes resultaría en un combo ganador.

Al considerar otro punto clave, el análisis de la industria podría no presentar una oportunidad para el negocio; esto debido a que la competencia directa, los sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes son altos. Esto quiere decir que la industria en la que pretende ingresar el negocio es muy competitiva. Si bien esto hace que la industria no se vea atractiva, la realidad es que si hay oportunidades dentro de esta industria. Así, se debe considerar que el restaurante propuesto presenta características únicas en cuanto a lo que pretende ofrecer. Se busca ir más allá de los alimentos, se busca ofrecer toda una experiencia para el cliente. Esto no solo a través de la temática de los superhéroes, que transportará al cliente al lugar de sus sueños, también a través de la atención que se plantea brindar. Hoy en día, según Jesús Gómez Espejel, experto en mercadotecnia y con gran experiencia en restaurantes, el servicio (la experiencia) que se brinda lo es todo. Los clientes deben ser leales al restaurante y esto se consigue a través de lo que el restaurante les ofrece. Esto no hace referencia solo a la comida, cada cliente debe sentirse único y especial y la atención que se les brinda debe ser acumulativa; es decir, cada vez que las personas acuden al restaurante. Además, debe existir un intercambio para generar un mejor trato con el cliente, al obtener datos de los clientes, se les puede ofrecer una mejor experiencia y brindar alternativas que no todos los restaurantes ofrecen hoy en día en el país.

Adicionalmente, se pretende enfocar el negocio en un selecto grupo de personas que viven en la ciudad de Quito. Al segmentar de manera correcta, el restaurante logra ser aún más diferenciado; esto debido a que puede enfocarse de mejor

manera en el segmento elegido y comprender los gustos de estas personas y cumplir e inclusive superar sus expectativas actuales.

Asimismo, el análisis del cliente permite notar que no se está explotando en la actualidad este tipo de negocios en la ciudad. Por un lado, los clientes, a través de la investigación de mercados, ayudaron a comprender que se encuentran muy interesados en un restaurante que combine buena comida y temática de superhéroes. También, reconocen que no asisten a un restaurante tan solo por la comida. Las personas asisten al restaurante por la experiencia completa que este ofrece. La mezcla de lo mencionado es justamente lo que tendrá el restaurante-cafetería con licencias DC. Se debe destacar que el restaurante tendría una gran aceptación por parte de un segmento amplio que abarca jóvenes y adultos de la ciudad de Quito. Además, las opiniones de expertos de la industria aprueban la idea para el plan de negocio y afirman que daría resultados positivos en el entorno actual.

El mercado quiteño que se presenta en la actualidad es favorable. En primer lugar, el negocio sería único y con características diferentes a los que existen. El negocio propuesto contaría con una experiencia única, que es algo que muy pocos restaurantes se enfocan en generar. Además de ello, las personas buscan un restaurante con las características propuestas y no lo encuentran por ahora en la ciudad. Esto abre un espacio importante para el plan de negocio. Adicionalmente, hay un segmento muy amplio de personas a las que se puede llegar y que estarían dispuestas a asistir al restaurante.

En conclusión, es posible afirmar que el plan de negocio para implementar un restaurante con licencias para el uso de superhéroes DC en la ciudad de Quito tendría un alto grado de aceptación y el negocio sería factible según el análisis llevado a cabo hasta el momento. La experiencia que se pretende ofrecer junto con la temática de superhéroes presenta gran atractivo para un extenso segmento de mercado.



## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

La estrategia general de marketing ideal para este tipo de negocio sería la de diferenciación. El restaurante busca generar valor agregado y dar un plus a los clientes. “El objetivo aquí es dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único.” (Lambín, p.286 )

Así, es necesario hacer mención de las características únicas que presenta el restaurante dentro de la industria actual. Existen algunos negocios que cuentan con distintas temáticas; sin embargo, no hay restaurante alguno que presente lo que este negocio propone. Esto es una temática de superhéroes y una experiencia única. El plus real es la experiencia que el restaurante ofrece y la atención que se plantea para el cliente, al tratarlo como único. Además, se debe tomar en cuenta el plus que representa obtener las licencias.

De esta manera, el restaurante propuesto busca crear relaciones duraderas con los clientes para lograr llegar a tener lealtad por parte de los mismos; esto a través de lo que ofrece y la temática del lugar. La lealtad se construirá en base a la satisfacción y las expectativas de los clientes. Por lo ya mencionado, se propone esta estrategia; se agrega valor al servicio y se le da algo distintivo que ningún competidor presenta hasta el momento.

Por otro lado, la estrategia de crecimiento que se planteará será la de crecimiento intensivo; esto debido a que no se ha explotado en su totalidad todo lo que se puede obtener mediante el servicio propuesto. Dentro de esta estrategia, se propone la estrategia de desarrollo de producto. El restaurante a través del tiempo buscará el desarrollo del servicio y la innovación en cuanto al menú y personajes. A través de la investigación de mercado, se identificó la necesidad de innovación en los restaurantes. Las personas muchas veces llegan a aburrirse de la temática de los restaurantes; es por ello que se propone el desarrollo del

servicio para generar un mayor interés por parte de los clientes y generar mayores ventas.

La estrategia competitiva que se aplicará para este negocio es la de retador. La empresa, al ser nueva en el mercado, podría adoptar la posición de retador frente al líder actual. La empresa puede llevar a cabo esto mediante un ataque lateral.

### 5.1.1. MERCADO OBJETIVO

Se utilizará una cobertura de marketing diferenciado. Asimismo, la segmentación que se propone es la siguiente:

Personas que viven en la ciudad de Quito, de 20 a 44 años de edad. Que pertenezcan a la clase media. Además, que asistan a restaurantes y tengan gusto por los superhéroes.

En la tabla 6, se presenta el mercado meta para el servicio, con sus respectivos cálculos:

Tabla 6.\_ Segmentación de mercado

Mercado Meta	
Población de la provincia de Pichincha (20 a 44 años)	210.913
Hombres y mujeres de la ciudad de Quito	87%
<b>Total</b>	<b>183.316</b>
Porcentaje de personas que pertenecen a la clase media	49%
<b>Total</b>	<b>89.825</b>
Porcentaje de personas que acuden a restaurantes	42%
<b>Total</b>	<b>37.906</b>
Personas con gusto por los superhéroes	93%
<b>Total</b>	<b>35.253</b>
Participación esperada	15%
<b>Mercado Meta</b>	<b>5.288</b>

Obtenido de: INEC, 2010

Los valores de población de Pichincha y Quito, de las personas pertenecientes a la clase media se obtuvieron mediante datos del INEC. Por otro lado, el porcentaje de personas que acuden a restaurantes se obtuvo gracias al entorno social previamente realizado. Asimismo, el análisis del cliente llevado a cabo

permitió determinar el mercado que aceptaría a los superhéroes en un restaurante y su participación esperada.

### **5.1.2. PROPUESTA DE VALOR**

Para construir la posición se utilizará la diferenciación por producto y diferenciación por servicio, ya que el servicio y productos propuestos cuentan con un extra que actualmente no se ofrece en el mercado quiteño.

Además de ello, la estrategia de posicionamiento que se aplicará al proyecto es más por lo mismo. Se ofrecerá un servicio con valor agregado a un precio similar al de la competencia directa existente en el mercado actual. De esta manera se posicionará al restaurante propuesto en la mente del consumidor.

En Anexo 1 se puede encontrar el Canvas del proyecto; en el cual se detalla la propuesta de valor del mismo junto con 8 factores clave del proyecto, estos son determinantes ya que son factores críticos para el negocio.

## **5.2. MEZCLA DE MARKETING**

### **5.2.1. PRODUCTO**

El plan de negocio propuesto ofrece a sus potenciales clientes la oportunidad de disfrutar de comida de calidad en un ambiente único, con temática de superhéroes. Los superhéroes formarán parte central del restaurante y serán los protagonistas; esto tomando en cuenta que el servicio y la experiencia ofrecida serán medulares en las operaciones del mismo para captar clientes. Para empezar con el proyecto se plantea el uso de cuatro superhéroes; tres de ellos reconocidos como los principales de DC y uno adicional que los clientes piden ver: Batman, Superman, Flash y Mujer Maravilla.



Figura 7.\_ Superhéroes a usar en el restaurante

Si bien el restaurante ofrece un servicio, se debe tomar en cuenta que se ofrece productos dentro del mismo; siendo estos los platos ofrecidos. Dentro de ellos, The Burger League contará con un menú que contenga 8 platos fuertes, 2 postres y bebidas variadas. La variedad dentro del menú es necesaria e importante para generar una mayor expectativa. A continuación, la figura 9 presenta un prototipo de menú del restaurante. Este será colorido y con temática de superhéroes. Es necesario mencionar que para el debido costeo se determinó 3 platos diferentes, mismos que serán analizados a detalle.



Figura 8.\_ Menú de The Burger League

Por otro lado, la temática del restaurante se desarrollará a través de platos con nombres inspirados en superhéroes, paredes decoradas con gráficos y figuras de tamaño real. Esto generará una experiencia diferente para los clientes de The Burger League.

Se debe tomar en cuenta que el servicio que se propone abarca una experiencia completa. El cliente debe sentir que ingresó a un mundo completamente diferente y es necesario que además de ello se sienta satisfecho con lo que el restaurante le ofrece. La atención debe ser personalizada y se debe llevar una cuidadosa base de datos para ofrecer un mayor nivel de satisfacción al cliente.

The Burger League busca entregar a sus clientes un mayor grado de satisfacción que el esperado, pretende superar las expectativas y de esta manera llegar a transformar a clientes casuales en clientes leales a la marca. Considerando que el restaurante está enfocado en brindar servicio diferenciado y aplicará estrategias para fidelizar a los clientes.

- **BRANDING**

El nombre del restaurante será: The Burger League; esto debido a que hace referencia a La liga de la justicia, sin sobrepasar los términos presentados por los licenciarios.

A continuación, se presenta su respectivo logotipo:



Figura 9.\_ Logotipo de The Burger League

- **ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

La estrategia que se plantea es la de desarrollo de producto; esto se debe a que el menú deberá cambiar cada cierto tiempo; para que los clientes no perciban una pérdida de atractivo en él mismo; esto tomando en cuenta que hay platillos que no deben variar y que serán permanentes debido a su importancia. El menú variará también de acuerdo a los estrenos de películas DC en los siguientes

años. Por ejemplo, al estrenarse una película de Superman, se podrá optar por la creación de un platillo inspirado en dicho superhéroe. Una vez más, sin sobrepasar los límites establecidos debido a las licencias obtenidas.

Adicionalmente, la imagen del restaurante deberá cambiar cada cierto tiempo; la innovación es vital para los restaurantes temáticos. Es por ello que se propone la compra de nuevas figuras tamaño real cada año; y esto tomando en cuenta los estrenos de las películas. Además, se propone un rediseño del restaurante cada 3 años.

- **ATRIBUTOS DEL PRODUCTO**

Dentro de los principales atributos del producto ofrecido se encuentran la calidad de cada uno de los platos, el diseño del restaurante junto con su temática y el servicio personalizado que se plantea entregar a cada cliente.

A continuación, se presenta los niveles del producto propuesto:



Figura 10.\_ Niveles del producto ofrecido por The Burger League

- **SOPORTE**

El servicio post venta es la garantía que se ofrece al cliente. Después de cierto tiempo, se realizará llamadas telefónicas para comprobar que el cliente se haya sentido satisfecho y tratar las sugerencias. Se debe crear una relación con el

cliente mediante las llamadas y la atención brindada. Adicionalmente, si existiera un problema, se debe solucionar con la mayor brevedad posible y atenderlo dependiendo de su índole. La principal idea del negocio es jamás dejar que el cliente se sienta insatisfecho con la atención y con los alimentos.

### • COSTOS

El principal producto del restaurante será hamburguesa con 250gr. de carne y tocino. Para este producto se llevó a cabo el respectivo costeo; sin tomar en cuenta sus acompañantes. Así también se decidió costear un jugo y un postre; al tomar en cuenta que cada uno de estos productos son parte de los tres principales tipos de alimentos que ofrecerá el restaurante.

Tabla 7.\_ Costos del principal producto de The Burger League

Costos Materia Prima Hamburguesa						
Ingredientes	Unidades		Precio	Requerimiento		Costo unitario
Tomate	1000	gr	\$ 1,68	30,00	gr	\$ 0,05
Carne res molida	1000	gr	\$ 7,77	250,00	gr	\$ 1,94
Lechuga crespa La Huerta	220	gr	\$ 0,71	30,00	gr	\$ 0,10
Tocino	1000	gr	\$ 5,80	50,00	gr	\$ 0,29
Cebolla colorada	6	unidades	\$ 1,68	0,25	unidad	\$ 0,07
Pan hamburguesa	8	unidades	\$ 2,40	1,00	unidad	\$ 0,30
Queso Cheddar Rebanado Floralp 300gr	20	unidades	\$ 3,65	1,00	unidad	\$ 0,18
Pickles Snob	470	gr	\$ 3,74	20,00	gr	\$ 0,16
Apanadura Grille	500	gr	\$ 1,07	25,00	gr	\$ 0,05
Sal	2000	gr	\$ 0,74	10,00	gr	\$ 0,004
Huevos indaves	30	unidades	\$ 4,70	1,00	unidad	\$ 0,16
Champiñones laminados	220	gr	\$ 2,37	30	gr	\$ 0,32
<b>TOTAL</b>				<b>\$</b>	<b>3,63</b>	

En la sección de anexos, el Anexo 2 y 3 con los costos para el postre y jugo respectivamente. Además de lo ya mencionado, los Anexos 4,5 y 6 se encuentran los costos de los productos mencionados proyectados a 5 años.

### 5.2.2. PRECIO

Para la determinación del precio se utilizó el modelo Van Westendorp; según este modelo el rango de precios está entre \$8 y \$11,50 para el principal producto ofertado por The Burger League. En la sección de Anexos, se detalla el precio de otros dos productos con los que se trabajará a lo largo del plan de negocios.

El precio que se propone utilizar es \$9,45; ya que está dentro del rango considerado. A continuación, se puede observar el gráfico del modelo Van Westendorp que se aplicó mediante 57 encuestas:



Figura 11.\_ Precio óptimo para Hamburguesa con Tocino de The Burger League

#### • ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para la determinación del precio de \$9,45 se utilizó los tres parámetros estratégicos referentes al mercado. Como ya fue mencionado se aplicó el método Van Westendorp y para aplicarlo se tomó en cuenta los precios de los competidores; es por ello que se utilizó la estrategia de fijación de precios orientada a los competidores. Adicionalmente, se combinó con la estrategia de fijación de precios basada en el valor para el cliente. Se tomó en cuenta el valor percibido por el cliente y cuanto está dispuesto a pagar por el producto. El cliente evaluó en la encuesta el valor agregado del producto que se ofrece y cuanto más pagaría por este, considerando el costo del mismo.



Por otro lado, para la determinación del precio se analizó los costos del producto en mención, por ello también se aplicó la fijación de precios basada en el costo.

Así, es posible decir que no se utilizó una sola estrategia de fijación de precios sino una combinación de las tres para llegar al precio óptimo y maximizar las ventas en el mercado actual.

- **ESTRATEGIA DE ENTRADA**

La estrategia de entrada que se aplicará será de penetración de mercado, el precio de la hamburguesa es un precio menor al establecido por los competidores. Con el tiempo, se espera subir este precio paulatinamente; es por ello que se establece dicha estrategia.

- **ESTRATEGIA DE AJUSTE**

En cuanto a la estrategia de ajuste de precios se propone aplicar la estrategia de fijación de precios por paquete de productos; es decir, realizar menús específicos a un mejor precio. Podría llamarse a ello el menú ejecutivo; mismo que contaría con un plato de los propuestos con una bebida y un postre a un determinado precio; siendo este más bajo que comprando cada producto por separado.



Figura 12.\_ Ejemplo de Publicidad para Almuerzo Ejecutivo

### 5.2.3. PLAZA

- **PUNTO DE VENTA**

El local comercial que se plantea usar para el restaurante estaría ubicado en el sector La Carolina; esto tomando en cuenta los resultados de la encuesta. Según

ellos, los potenciales clientes quisieran que el restaurante se encuentre en el norte de la ciudad y es por ello que se propone este local comercial. Este local cuenta con características adecuadas; mismas que se detallan a continuación:

- 145 metros cuadrados
- Alrededor de 11 parqueaderos
- 2 baños
- Acceso desde la Av. 6 de Diciembre (una de las principales calles de la ciudad).

En cuanto a la decoración del local comercial, se plantea que las paredes lleven gráficos de 4 superhéroes DC y figuras de tamaño real de los mismos; para los cuales se contará con dichas licencias. Las figuras las proveerán los mismos dueños de dichas licencias. Adicionalmente, la decoración será realizada por un experto en el tema. Esto se detalla más al detalle en la sección de operaciones, en el sexto capítulo.

- **ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

La estrategia de distribución que se aplicará debido a las características presentadas por el restaurante será distribución exclusiva. Esta estrategia se aplicará debido al manejo de licencias otorgadas por parte de Warner Brothers, esto tomando en cuenta que la obtención de licencias es peculiar y distintivo; sobre todo en el país.

- **ESTRATEGIA DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

El canal de distribución será directo. Las ventas se realizarán en el local comercial con el que se contará; a través de los pedidos de los diferentes platos que ordenen los clientes.

- **COSTOS**

A continuación, se detallan los costos en cuanto a la plaza; esto tomando en cuenta todo lo que se requiere para la decoración del local y su diseño. Por el lado de la cocina, se detalla lo necesario, sin embargo, la indumentaria (platos,

cucharas, etc) se detalla en operaciones. Adicionalmente, el costo proyectado para 5 años se muestra como el Anexo 9.

Tabla 8.\_ Costo del local y su diseño

<i>Descripción</i>	<i>Unidades</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo total</i>
Quemadores con horno	2 \$	1.504,00	\$ 3.008,00
Congelador y refrigerador	2 \$	2.200,00	\$ 4.400,00
Cocina	2 \$	1.240,00	\$ 2.480,00
Campana extractora	2 \$	850,00	\$ 1.700,00
Licuada industrial	2 \$	750,00	\$ 1.500,00
Licuada normal	1 \$	130,00	\$ 130,00
Fregaderos de 2 pozos	2 \$	800,00	\$ 1.600,00
Repisas	3 \$	400,00	\$ 1.200,00
Mesas de 4 puestos	8 \$	130,00	\$ 1.040,00
Sillas (4)	9 \$	150,00	\$ 1.350,00
Mesas de 2 puestos	3 \$	65,00	\$ 195,00
Lámparas	4 \$	60,00	\$ 240,00
Figuras de superhéroes	8 \$	2.000,00	\$ 16.000,00
Barra	1 \$	300,00	\$ 300,00
Televisores	3 \$	782,22	\$ 2.346,66
Computadora con impresora	2 \$	779,30	\$ 1.558,60
Sillas para barra	5 \$	23,00	\$ 115,00
Licencias	4 \$	20.000,00	\$ 80.000,00
Arriendo local	1 \$	10.000,00	\$ 10.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 129.163,26</b>

#### 5.2.4. PROMOCIÓN

Se debe considerar la promoción como parte fundamental ya que llevará al restaurante a darse a conocer. Además de ello, se debe considerar cada uno de los aspectos que deberá implementar la empresa dentro de sus estrategias de promoción.

- **ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

La estrategia de promoción que se debe aplicar para el restaurante es la de jalar o aspiración (Pull); misma que va dirigida al cliente final. Además, como se mencionó antes lo que se busca es la lealtad del cliente y esto es exactamente lo que se plantea llegar a obtener mediante esta estrategia. Es necesario

mencionar que la estrategia de promoción irá enfocada únicamente al segmento objetivo del restaurante. (Lambín, 2016, p. 381)

- **PUBLICIDAD**

El tipo de publicidad que se determinó para el negocio, fue establecido mediante las negociaciones con los proveedores de licencias. Se determinó que se requiere un manejo corporativo; por lo cual se contratará una agencia publicitaria que maneje esto. La agencia a contratar será Publitrans; misma que proporcionará publicidad en buses y vallas en el sector norte de la ciudad para dar a conocer The Burger League al mercado objetivo. Se instalará publicidad en lugares estratégicos. En específico, se usará 1 valla y 4 buses.

Se plantea la creación de una página web para The Burger League debido a la importancia del internet y redes sociales hoy en día. Así como también, presencia del restaurante en las principales redes sociales. Adicionalmente, se publicitará a The Burger League mediante anuncios en el buscador Google.

En la actualidad, la llamada generación C (mismos que forman parte del segmento que se quiere alcanzar) son usuarios constantes de redes sociales y páginas web. Acorde a investigaciones llevadas a cabo por Google, la generación C hace constante uso del internet y sus herramientas, es por ello que es necesario publicitar a The Burger League mediante este medio y darlo a conocer. De esta manera, se puede abarcar una mayor parte del mercado y obtener un mayor número de clientes para The Burger League. (Google, 2016)

- **PÁGINA WEB**

The Burger League contará con su propia página web, el prototipo de la misma se encuentra en la sección de Anexos, Anexo 10.

Para dar a conocer la página web de The Burger League, así como los servicios y productos que ofrece el restaurante, se propone realizar anuncios directamente en la página de Google. Estos anuncios son asequibles, permitiendo establecer

un presupuesto diario y calculando los potenciales clicks que recibirá la página web del restaurante. Se invertirá \$10 diarios y esto generará alrededor de 85 visitas diarias a la página web; es decir, que 85 personas en la ciudad de Quito, conocerán al restaurante a través de su página web cada día del año.

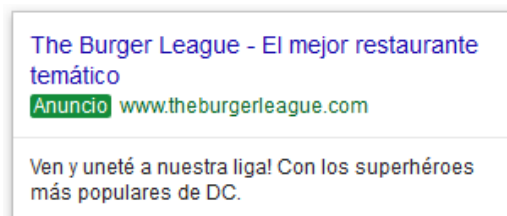


Figura 13.\_ Anuncio de The Burger League en Google

- **REDES SOCIALES**

Las redes sociales son sumamente importantes y su papel es relevante dentro de cualquier compañía; es por ello que The Burger League contará con cuenta en Facebook, Instagram y Snapchat. Un buen manejo de estas herramientas permitirá que la demanda potencial aumente y atraerá nuevos clientes. Esto se debe a la generación actual y su manejo de la tecnología y su apego a las redes sociales actuales.

- **PROMOCIÓN DE VENTAS**

En los restaurantes, según Jesús Gómez Espejel (2016) es muy útil la implementación de las llamadas tarjetas de fidelización. Estas hacen que los clientes sean leales a la marca o en este caso al restaurante. Además de ello, existe un incentivo importante para acudir al mismo al obtenerlas.

Las tarjetas funcionarán de la siguiente manera:

Se entregará una tarjeta al cliente que así lo desee e irá acumulando puntos para luego reclamar premios como un plato del menú que la persona elija u otros premios.

A continuación, un modelo de las tarjetas que se entregarán; mismas que serán impresas por la compañía de publicidad encargada. Se imprimirá una gran

cantidad de las mismas para optimizar los costos y se las mantendrá en el local para entregarlas en cuanto sean solicitadas por los clientes.



Figura 14.\_ Ejemplo de tarjeta de fidelización

- **MARKETING DIRECTO**

Dentro del Marketing directo se encontrará el envío de correos electrónicos ofreciendo los servicios del restaurante y dando a conocer el mismo a las personas que vivan en la ciudad.

Esto se llevará a cabo a través de una agencia publicitaria que se contratará; misma que se encargará de enviar a alrededor de 50.000 correos acorde a la segmentación previamente realizada. Los correos se enviarán alrededor de 4 veces al año.

- **COSTOS**

A continuación, se presenta una tabla con los costos para la promoción propuesta; esto tomando en cuenta lo previamente mencionado.

Tabla 9.\_ Costos de Promoción para The Burger League

Gastos Publicidad					
	1	2	3	4	5
<b>Agencia Publicitaria</b>	44.400,00	46.029,48	47.718,76	49.470,04	51.285,59
<b>Página Web</b>	500,00	60,00	60,00	60,00	60,00
<b>Diseño empresarial</b>	300,00	-	-	-	-
<b>Tarjetas de fidelización</b>	25,00	25,92	26,87	27,85	28,88
<b>Anuncio en Google</b>	3.650,00	3.783,96	3.922,83	4.066,79	4.216,05
<b>Correos</b>	196,00	203,19	210,65	218,38	226,40
<b>Hosting PYMES y Dominio</b>	42,00	43,54	45,14	46,80	48,51
<b>TOTAL</b>	<b>45.225,00</b>	<b>46.115,40</b>	<b>47.805,63</b>	<b>49.557,90</b>	<b>51.374,47</b>

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

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

#### **6.1.1. MISIÓN**

The Burger League es un restaurante temático de superhéroes ubicado en la ciudad de Quito, comprometido con la entrega de alimentos de gran calidad, un servicio diferenciado y una experiencia envolvente para sus clientes. Preocupado siempre por el bienestar de sus asociados y la sociedad alrededor y tomando siempre en cuenta la innovación necesaria para siempre generar valor agregado.

#### **6.1.2. VISIÓN**

Ser el restaurante temático preferido en la ciudad de Quito, en un plazo de 5 años. Logrando posicionamiento por la experiencia integral que ofrece a sus consumidores y, la calidad de los alimentos que entrega, manteniendo un proceso de innovación continua.

#### **6.1.3. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

##### **6.1.3.1. CORTO PLAZO**

- Reducir la rotación de personal en un 5% durante los primeros 6 meses.
- Aumentar en 4,2% los clientes atendidos durante los primeros 6 meses.

##### **6.1.3.2. MEDIANO PLAZO**

- Mejorar las ventas en un 15% durante los 2 primeros años de vida del restaurante.
- Disminuir los residuos no reciclados del restaurante en un 25% hasta el año 2019.
- Incrementar la rotación del inventario del restaurante en 10% hasta el año 2019.

##### **6.1.3.3. LARGO PLAZO**

- Incrementar 1 punto de venta en el Sector Condado hasta el año 2022.
- Aumentar 3 nuevos personajes para el restaurante hasta el año 2022.

- Adquirir un local comercial propio para The Burger League, hasta el año 2023.
- Abrir un nuevo local en una ciudad de Cuenca, dentro de 5 años.

## 6.2. PLAN DE OPERACIONES

Dentro del plan de operaciones es necesario determinar los procesos que requiere el restaurante para su correcto funcionamiento; a continuación, se detalla el mapa de procesos del mismo:

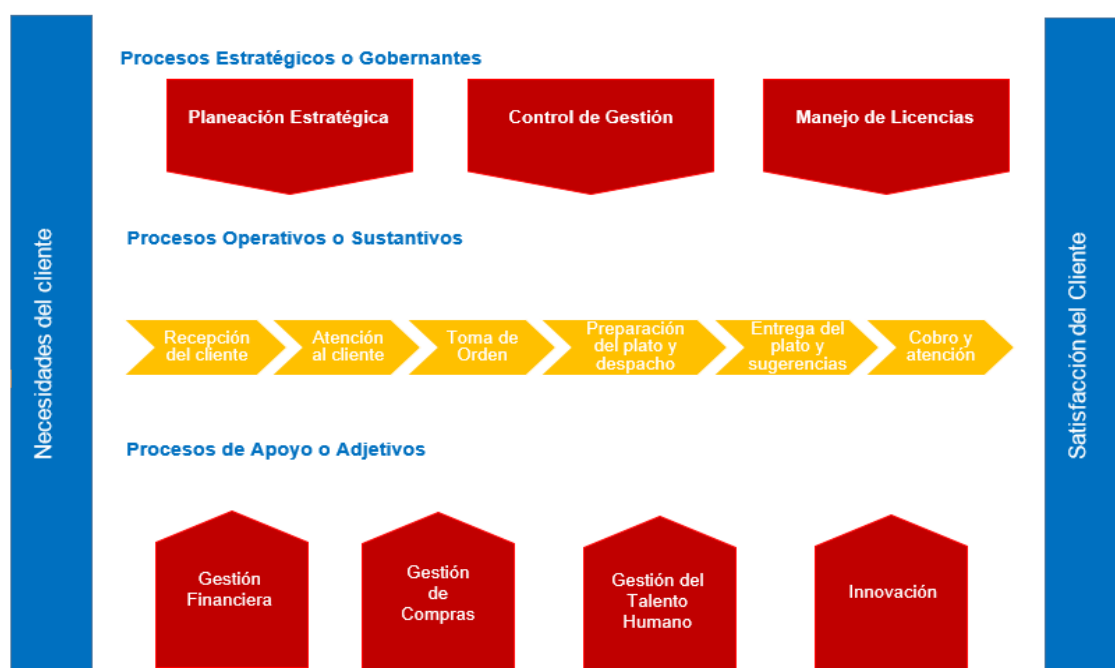


Figura 15.\_ Mapa de Procesos de The Burger League

### 6.2.1. PROCESOS GOBERNANTES

Tabla 10.\_ Descripción de los Procesos Gobernantes

Procesos Estratégicos o Gobernantes	Descripción del proceso
<b>Planeación Estratégica</b>	Los gerentes; tanto operativo como financiero y el Gerente General de la empresa se reunirán para realizar la respectiva planeación estratégica y verificar el cumplimiento de los distintos objetivos, de corto, mediano y largo plazo de la empresa.
<b>Control de Gestión</b>	Los gerentes de la empresa se reunirán y realizarán control en todas las áreas de la empresa. Controlaran el cumplimiento de las metas de los indicadores y los objetivos de cada área de la empresa.



<b>Manejo de Licencias</b>	Los gerentes Generales conjuntamente con el Gerente de operaciones manejarán y controlarán las licencias del negocio. Se hablará cada 3 meses con los licenciarios para verificar que todo marche de manera acorde a lo planeado. Además de ello, se deberá realizar los pagos de manera mensual y estar al día con el reglamento.
----------------------------	--

Tabla 11.\_ Procesos Gobernantes y sus requerimientos

<b>Procesos Estratégicos o Gobernantes</b>	<b>Responsables del proceso</b>	<b>Horarios</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Planeación Estratégica</b>	Gerente General / Gerente de Operaciones / Gerente Financiero	Horario laborable	Anual
<b>Control de Gestión</b>	Gerente General / Gerente de Operaciones / Gerente Financiero	Horario laborable	Trimestral
<b>Manejo de Licencias</b>	Gerente General / Gerente de Operaciones / Gerente Financiero	Horario laborable	Mensual

## 6.2.2. PROCESOS OPERATIVOS

Tabla 12.\_ Descripción de los Procesos Operativos

<b>Procesos operativos</b>	<b>Descripción del proceso</b>
<b>Recepción del Cliente</b>	La recepción del cliente inicia el momento en que el cliente ingresa al parqueadero del restaurante. El cuidador de automóviles o conserje será el encargado de ayudar al cliente a parquear el auto y guiarlo hasta la entrada. En donde el capitán de meseros lo recibirá.
<b>Atención al cliente</b>	El capitán de meseros ayudará a los clientes a elegir una mesa y asignará a un mesero para los mismos. Desde ese momento, el capitán de meseros debe supervisar toda actividad y de ser el caso, ser él el que atiende a los clientes en momentos que lo requiera.
<b>Toma de orden</b>	El mesero asignado entregará los menús y sugerirá platos a los clientes. Estará atento a cualquier requerimiento por parte del cliente y les tomará la orden antes de entregarla en la cocina. Entregará el pedido de bebidas a los encargados de la barra. Estas se despacharán una vez que estén listas y se entregarán inmediatamente.
<b>Preparación del plato y despacho</b>	Una vez que se reciba el pedido en cocina, el chef ejecutivo asignará a cada cocinero a preparar el plato. Una vez que lo preparen, el chef ejecutivo verificará que este perfecto y autorizará su despacho.
<b>Entrega del plato</b>	El mesero acudirá a retirar el plato de cocina y lo llevará hasta la mesa del cliente. Además, verificará constantemente, de manera prudente, que el cliente se sienta cómodo y si no desea ordenar otros platos o bebidas. Asimismo, debe sugerir postres y otras opciones del menú.

<b>Cobro y atención</b>	El mesero asignado, acudirá a entregar la cuenta a la mesa, una vez que el cliente se lo manifieste. Una vez que el cliente abandone el local, el mesero deberá limpiar la mesa y dejar el sitio en orden para los nuevos clientes.
-------------------------	---

Tabla 13.\_ Procesos Operativos y sus Requerimientos

Procesos operativos	Tiempo	Responsables del proceso	Horarios	Frecuencia
<b>Recepción del Cliente</b>	3 minutos	Conserje / Capitán de Meseros	12:00 p.m. - 10:30p.m.	Diaria
<b>Atención al cliente</b>	5 minutos	Capitán de Meseros / Mesero	12:00 p.m. - 10:30p.m.	Diaria
<b>Toma de orden</b>	5 a 8 minutos	Mesero / Encargados de la barra	12:00 p.m. - 10:30p.m.	Diaria
<b>Preparación del plato y despacho</b>	7-12 minutos	Chef ejecutivo / Cocineros	12:00 p.m. - 10:30p.m.	Diaria
<b>Entrega del plato</b>	3 minutos	Mesero	12:00 p.m. - 10:30p.m.	Diaria
<b>Cobro y atención</b>	5 minutos	Mesero / Encargado de la barra	12:00 p.m. - 11:30 p.m.	Diaria

### 6.2.3. PROCESOS ADJETIVOS

Tabla 14.\_ Descripción de los Procesos Adjetivos

Procesos de apoyo o adjetivos	Descripción del proceso
<b>Gestión de Compras</b>	El jefe de compras realizará las compras semanalmente; una vez que haya analizado los requerimientos conjuntamente con el encargado del almacén y el Gerente de Operaciones.
<b>Gestión Financiera</b>	El Gerente Financiero y Administrativo hará todas las cuentas, recepción de facturas, manejo del dinero y destinará el capital de la empresa para los distintos requerimientos. Asimismo, construirá los Estados Financieros de la empresa.
<b>Gestión del Talento Humano</b>	El Gerente de Operaciones, conjuntamente con el Gerente Financiero, decidirán si se requiere más personal y llevarán a cabo la selección de aspirantes y la posterior contratación de trabajadores para la empresa.

<b>Innovación</b>	El Gerente General con ayuda del Gerente de Operaciones y del Gerente Financiero se encargarán de adquirir nuevos personajes con licencias a medida que exista esta necesidad en el restaurante. Se debe llevar a cabo un análisis. Además, se considerará la innovación dentro del menú.
-------------------	---

Tabla 15.\_ Procesos Adjetivos y sus Requerimientos

<b>Procesos de apoyo o adjetivos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables del proceso</b>	<b>Horarios</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Gestión de Compras</b>	2 horas	Jefe de compras / Encargado del almacén / Gerente de operaciones	12:00 p.m. - 2:00 p.m.	Semanal
<b>Gestión Financiera</b>	6 horas	Gerente Financiero	Horas laborables	Diario
<b>Gestión del Talento Humano</b>	5 horas	Gerente de Operaciones / Gerente Financiero	Horas laborables	Semestral
<b>Innovación</b>	1 semana	Gerente General / Gerente de Operaciones / Gerente Financiero	Horas laborables	Anual

#### 6.2.4. CAPACIDAD INSTALADA / INFRAESTRUCTURA

El restaurante contará con 6 mesas para 4 personas y 3 mesas para 2 personas. Adicionalmente, se contará con una barra con 5 asientos. Esto genera como resultado que puedan permanecer en el restaurante 35 personas a la vez. Se debe tomar en cuenta que las personas permanecerán en el restaurante alrededor de 1 hora; es por ello que la capacidad real no sería de 35 personas.

El horario de atención del restaurante será de 12:30p.m. a 10:30p.m.

Es por ello que la capacidad instalada diaria del restaurante sería de aproximadamente 350 personas y como resultado anual se obtendría 109.200 clientes atendidos. (52 semanas al año)

Por otro lado, se requiere de electrodomésticos e indumentaria para llevar a cabo los procesos de la manera correcta. La capacidad instalada acorde a lo que se tiene en cocina es mayor a la capacidad física del restaurante; es por ello que se mantiene la capacidad de 109.200 clientes atendidos.

Los electrodomésticos e indumentario requerida se detallan a continuación:

Tabla 16.\_Estructura requerida

<i>Descripción</i>	<i>Unidades</i>
Cucharas	200
Cuchillos	200
Tenedores	200
Vasos vidrio	250
Mesas de 4 puestos	8
Sillas (4)	9
Mesas de 2 puestos	3
Lámparas	4
Figuras de superhéroes	8
Barra	1
Televisores LED 49 pulgadas	3
Computadora con impresora	2
Sillas para barra	5
Vehículo	1
Platos pequeños	200
Quemadores con horno	2
Congelador y refrigerador	2
Cocina (2 quemadores, 1 plancha, 1 parilla grill, freidora de papas, calentador)	2
Campana extractora	2
Ollas (40lt)	2
Olla (8lt)	4
Tabla de picar	5
Licuada industrial	2
Licuada normal	1
Cuchillos industriales	20
Fregaderos de 2 pozos	2
Repisas	3
Platos	200
Tazas	200

A su vez, en la sección de anexos, se presenta el plano del restaurante, mismo que fue diseñado para generar mayor eficiencia y una atención de calidad para los clientes. Además, con dicho diseño se generará la temática deseada y se brindará la experiencia única prometida a los potenciales clientes de The Burger League. El mismo puede ser encontrado en la sección Anexos, Anexo 11.

## 6.2.5. PERSONAL REQUERIDO

Tabla 17.\_ Personal requerido y funciones

<b>Perfil</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Gerente General</b>	Manejo administrativo del restaurante, control de las diferentes áreas de la empresa y manejo de las licencias. Control en general del buen funcionamiento del restaurante.
<b>Gerente de Operaciones</b>	Encargado del control de las operaciones del restaurante; es decir de los procesos operativos. Se debe comunicar con el gerente financiero para un buen manejo de los inventarios y presupuestos dentro del restaurante. Apoya en manejo de licencias.
<b>Gerente Financiero</b>	Se encarga de realizar las cuentas del restaurante. Encargado de los estados financieros, control del inventario final, autorización para las compras, encargado del presupuesto del restaurante y el pago a proveedores. Apoyo en el manejo de licencias.
<b>Chef Ejecutivo</b>	Jefe dentro de la cocina. Es responsable de todo plato que sale de la cocina y de coordinar las actividades dentro de la cocina.
<b>Capitán de Meseros</b>	Recibir al cliente el momento en que este ingresa al restaurante. Encargado de controlar la satisfacción del cliente y verificar que nada le haga falta durante su estancia en el restaurante.
<b>Cocinero Polivalente</b>	Se encarga de preparar los platos dentro de la cocina. Además, puede reemplazar al chef ejecutivo en ciertos casos.
<b>Posillero</b>	Se encarga de lavar los platos y cubiertos del restaurante y tenerlos listos para su uso inmediato.
<b>Encargado de la barra</b>	Se encarga de la preparación de todo tipo de bebidas con las que contará el restaurante; sean estas alcohólicas o no. Además, se turnarán para atender en caja.
<b>Mesero</b>	Se encarga de brindar atención al cliente, atenderlo de buena manera y sugerir platos al cliente. Debe entregar las ordenes en cocina y los platos al cliente.
<b>Jefe de Compras</b>	Encargado de realizar las compras necesarias para el restaurante y realizar control de inventario.
<b>Conserje</b>	Se encargará de la limpieza del local diariamente, además de ello, ayudará el momento en el que se abra el local, ya que el mismo debe estar en perfecto estado. Se encargará de la recepción del cliente en la parte externa del restaurante y guiarlo hasta la entrada. Además de ello, debe guiar al cliente para parquear su automóvil.

<b>Encargado del Almacén</b>	Se encarga de entregar a cocina lo necesario diariamente y realizar control de lo que entra y sale del almacén. Además de ello, debe controlar que todos los alimentos se encuentren en buen estado y verificar las fechas de caducidad de los distintos productos. Apoya el Jefe de compras.
<b>Contador</b>	Se encargará de la contabilidad de la empresa, conjuntamente con el Gerente Financiero.

Tabla 18.\_ Costo del personal requerido.

Cargo	Cantidad de personal	Gasto sueldo
Gerente General	1	\$ 9.763,70
Gerente de Operaciones	1	\$ 7.233,55
Gerente Financiero	1	\$ 7.233,55
Posillero	2	\$ 11.392,46
Jefe de Compras	1	\$ 5.728,04
Encargado del Almacén	1	\$ 5.924,81
Conserje	1	\$ 5.657,63
Chef Ejecutivo	1	\$ 6.836,53
Cocinero	4	\$ 23.700,00
Capitán de Meseros	1	\$ 5.717,48
Mesero	3	\$ 20.745,04
Encargado de la barra /Cajero	3	\$ 20.764,70
Contador	1	\$ 5.860,04
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 136.557,53</b>

El costo del personal presentado es el costo anualizado del primer año de funcionamiento del restaurante. El costo proyectado de ello se encuentra en la sección de anexos, Anexo 12.

### 6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 6.3.1. ASPECTOS LEGALES

El restaurante será conformado como una empresa de Responsabilidad Limitada. La apertura de este tipo de negocio implica una administración más flexible; así como también se adapta a las características del negocio antes planteadas.

Dentro de los aspectos legales es importante mencionar el manejo de las licencias que es clave para el negocio, siendo su parte medular. Warner Brothers concede licencias para decoración de paredes con ciertos gráficos que ellos mismos proporcionan, una vez que se determina el segmento al que se atacará. Además, proporcionarán las figuras de tamaño real, que tienen un costo adicional al costo de las licencias que es un valor anual y las regalías que se calculan en base a las ventas anuales. (Ley de Compañías, 1999, p.28)

### 6.3.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

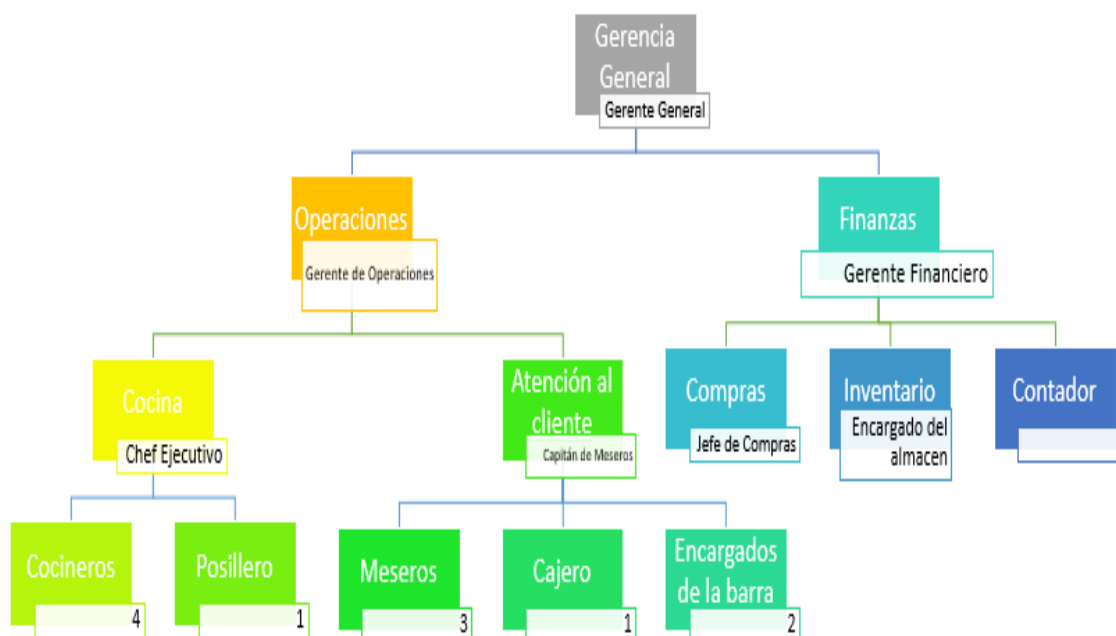


Figura 16.\_ Organigrama Estructural de The Burger League

El diseño organizacional es funcional jerárquico. Se puede llegar a esta conclusión ya que existen jefes que toman las decisiones por cada área, pero cada persona se dedica a funciones propias de su puesto. (Robbins, S, 2010, p.193)

Se debe mantener a toda la organización comunicada y al día para evitar inconvenientes que pueden sufrir este tipo de organizaciones debido a que se da desconocimiento por lo que otros hacen. La comunicación entre cada uno de los trabajadores debe ser continua y abierta. (Robbins, S, 2010, p.193)

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

- **INGRESOS**

Tabla 19.\_ Pronóstico de ventas de hamburguesa

Precio					
Hamburguesa					
Año	1	2	3	4	5
Precio Unitario	9,45	9,80	10,16	10,53	10,92
Ventas Totales	494.137,56	554.790,77	622.888,89	699.345,75	785.187,36

Tabla 20.\_ Pronóstico de ventas de brownie

Precio					
Brownie					
Año	1	2	3	4	5
Precio Unitario	4,50	4,67	4,84	5,01	5,20
Ventas Totales	78.434,53	88.062,03	98.871,25	111.007,26	124.632,91

Tabla 21.\_ Pronóstico de ventas de jugo de maracuyá

Precio					
Jugo					
Año	1	2	3	4	5
Precio Unitario	2,50	2,59	2,69	2,79	2,89
Ventas Totales	130.724,22	146.770,04	164.785,42	185.012,10	207.721,52

Para determinar las ventas de los 3 productos elegidos, se tomó en cuenta la capacidad instalada del negocio y se procedió a determinar que no se utilizaría por completo. Además de ello, se consideró que tan solo un tercio de las personas que acudan al restaurante pedirán postre. Adicionalmente, se tomó el supuesto de incrementar el precio con respecto a la inflación anualmente y no mensualmente; esto para no generar un cambio del precio en el menú.

- **COSTOS**

Tabla 22.\_ Costos insumos de hamburguesa

COSTO INSUMOS - Hamburguesa					
UNIDADES	1	2	3	4	5
Costo Anual	192.999,53	216.819,73	243.579,84	273.642,71	307.415,97
Stock de reserva anual	2.412,49	2.710,25	3.044,75	3.420,53	3.842,70
<b>Costo Total</b>	<b>195.412,02</b>	<b>219.529,97</b>	<b>246.624,59</b>	<b>277.063,24</b>	<b>311.258,67</b>



Tabla 23. \_ Costos insumos de brownie

COSTO INSUMOS – Brownie					
UNIDADES	1	2	3	4	5
Costo Anual	25.032,82	28.122,39	31.593,29	35.492,56	39.873,09
Stock de reserva anual	312,91	351,53	394,92	443,66	498,41
<b>Costo Total</b>	<b>25.345,73</b>	<b>28.473,92</b>	<b>31.988,20</b>	<b>35.936,22</b>	<b>40.371,50</b>

Tabla 24. \_ Costos insumos de jugo

COSTO INSUMOS - Jugo					
UNIDADES	1	2	3	4	5
Costo Anual	19.105,02	21.462,99	24.111,97	27.087,89	30.431,11
Stock de reserva anual	238,81	268,29	301,40	338,60	380,39
<b>Costo Total</b>	<b>19.343,84</b>	<b>21.731,27</b>	<b>24.413,37</b>	<b>27.426,49</b>	<b>30.811,50</b>

Para el cálculo de los costos, se tomó en cuenta los costos actuales del mercado de cada ingrediente. Así se llegó a los costos totales por cada uno de los 3 productos elegidos para realizar el análisis. También, se consideró la inflación mensual que incrementará el costo mes a mes. Además de ello, se consideró un stock de reserva del 5% por una semana al mes.

- **GASTOS**

Tabla 25. \_ Gastos Generales

Gastos Generales Anuales					
Año	1	2	3	4	5
<b>Gastos suministros de Oficina</b>	240,00	248,81	257,94	267,41	277,22
<b>Seguro</b>	14.201,94	14.723,15	15.263,49	15.823,66	16.404,39
<b>Mantenimiento y reparaciones</b>	600,00	622,02	644,85	668,51	693,05
<b>Servicios básicos</b>	2.400,00	2.488,08	2.579,39	2.674,06	2.772,19
<b>Decoración paredes</b>	3.000,00	3.110,10	3.224,24	3.342,57	3.465,24
<b>Gasto arriendo</b>	120.000,00	124.404,00	128.969,63	133.702,81	138.609,71
<b>Publicidad</b>	45.225,00	46.115,40	47.805,63	49.557,90	51.374,47
<b>Regalías</b>	70.329,63	78.962,28	88.654,56	99.536,51	111.754,18
<b>Licencias</b>	80.000,00	84.000,00	88.200,00	92.610,00	97.240,50
<b>Gastos de constitución</b>	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>GASTO ADM/OPERACIONALES</b>	<b>337.496,57</b>	<b>354.673,84</b>	<b>375.599,72</b>	<b>398.183,42</b>	<b>422.590,94</b>

## 7.2. INVERSIÓN, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

- **INVERSIÓN**

Tabla 26. \_ Inversión

TOTAL Activos No corrientes						
Año	0	1	2	3	4	5
Muebles y enseres	18.350,00	18.350,00	18.350,00	18.350,00	18.350,00	18.350,00
Maquinaria y equipo	8.274,00	8.274,00	8.274,00	8.274,00	8.274,00	8.274,00
Vehículos	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Equipo Tecnológico	3.123,04	3.123,04	3.123,04	3.123,04	3.123,04	3.123,04

La inversión total necesaria para el proyecto es de \$74.747,04. En la sección de anexos (Anexo 13) se puede observar a detalle el costo de propiedad, planta y equipo necesarios para llevar a cabo el proyecto. Además, al no usar la capacidad instalada por completo, no se ve la necesidad de adquirir nuevos equipos. Ello considerando que es suficiente y las operaciones se llevarían con eficacia con el mismo.

- **CAPITAL DE TRABAJO**

Tabla 27.\_ Capital de trabajo neto

	1	2	3	4	5
Activo Corriente	6.983,04	24.250,93	53.855,15	98.165,28	159.913,66
Pasivo Corriente	19804,89	26910,67	42724,35	60931,25	81842,49
Capital neto de trabajo	-12.821,85	- 2.659,74	11.130,80	37.234,03	78.071,17

- **ESTRUCTURA DE CAPITAL**



Figura 17.\_ Estructura de Capital

El 60% del capital será propio. El 40% será un crédito que se pedirá al Banco del Pichincha. De esta manera se financiará el proyecto presentado hasta el momento. En la sección de Anexos se detalla el préstamo a realizar. (Anexo 14)

### 7.3. PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA

#### • ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 28.\_ Estado de Resultados Anualizado

Estado de Resultados					
Año	1	2	3	4	5
<b>Ventas</b>	<b>703.296,32</b>	<b>789.622,84</b>	<b>886.545,56</b>	<b>995.365,12</b>	<b>1.117.541,80</b>
Costo de los productos vendidos	344.672,37	383.958,66	421.231,13	462.758,52	509.053,32
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>358.623,95</b>	<b>405.664,18</b>	<b>465.314,43</b>	<b>532.606,60</b>	<b>608.488,48</b>
Gastos Sueldos	47.401,32	52.262,09	54.086,08	55.977,02	57.937,35
Gastos Generales	322.694,63	339.328,67	359.691,39	381.691,25	405.493,51
Gastos de depreciación	8.926,75	8.926,75	8.926,75	8.926,75	8.926,75
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PART.</b>	<b>(20.398,75)</b>	<b>5.146,66</b>	<b>42.610,21</b>	<b>86.011,57</b>	<b>136.130,87</b>
Gastos de intereses	3.910,67	3.210,49	2.427,51	1.551,93	572,79
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(24.309,43)</b>	<b>1.936,17</b>	<b>40.182,70</b>	<b>84.459,65</b>	<b>135.558,07</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	(3.646,41)	290,43	6.027,40	12.668,95	20.333,71
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(20.663,01)</b>	<b>1.645,74</b>	<b>34.155,29</b>	<b>71.790,70</b>	<b>115.224,36</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	(4.545,86)	362,06	7.514,16	15.793,95	25.349,36
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(16.117,15)</b>	<b>1.283,68</b>	<b>26.641,13</b>	<b>55.996,75</b>	<b>89.875,00</b>

Debido a los costos y gastos requeridos, se presenta pérdida durante el primer año. A pesar de ello, es notable la manera en la cual la utilidad neta empieza a incrementar hasta llegar hasta alrededor de \$90.000. inventarios bajo Anexo 20

#### • ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Tabla 29.\_ Estado de Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>93.705,5</b>	<b>91.472,8</b>	<b>93.241,7</b>	<b>128.292,90</b>	<b>194.217,3</b>	<b>295.745,2</b>
<b>Corrientes</b>	18.958,5	25.652,5	36.348,1	80.326,12	155.177,3	265.631,9
Efectivo	18.958,5	18.669,5	12.097,2	26.470,97	57.012,0	105.718,3
Inventario insumos		6.983,0	24.250,9	53.855,15	98.165,2	159.913,6
<b>No corrientes</b>	74.747,0	65.820,2	56.893,5	47.966,78	39.040,0	30.113,2

Propiedad, Planta y Equipo	74.747,0	74.747,0	74.747,0	74.747,0	74.747,0	74.747,04
Depreciación acumulada		8.926,7	17.853,5	26.780,2	35.707,0	44.633,7
<b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>93.705,5</b>	<b>91.472,8</b>	<b>93.241,7</b>	<b>128.292,9</b>	<b>194.217,3</b>	<b>295.745,2</b>
<b>PASIVOS</b>	37.482,2	51.366,6	51.851,8	60.261,8	70.189,5	81.842,4
<b>Corrientes</b>	\$ -	19.804,8	26.910,6	42.724,3	60.931,2	81.842,4
Sueldos por pagar	\$ -	2.562,0	2.562,0	2.562,0	2.562,0	2.562,00
Cuentas por pagar		20.889,3	23.696,1	26.620,7	29.906,3	33.597,4
Impuestos por pagar		(3.646,4)	652,4	13.541,5	28.462,9	45.683,0
<b>No corrientes</b>	37.482,2	31.561,7	24.941,1	17.537,5	9.258,3	\$-
Deuda a largo plazo	37.482,2	31.561,7	24.941,1	17.537,5	9.258,3	\$-
<b>PATRIMONIO</b>	56.223,3	40.106,2	41.389,8	68.031,0	124.027,7	213.902,7
Capital	56.223,3	56.223,3	56.223,3	56.223,3	56.223,35	56.223,3
Utilidades retenidas		(16.117,1)	(14.833,4)	11.807,6	67.804,4	157.679,4

## • FLUJO DE EFECTIVO

Tabla 30.\_ Estado de Flujo de Efectivo

	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	5.631,45	48,32	21.777,35	38.820,26	57.964,62
Utilidad Neta	-	- 16.117,15	1.283,68	26.641,13	55.996,75	89.875,00
Depreciación	-	8.926,75	8.926,75	8.926,75	8.926,75	8.926,75
Sueldos por pagar	-	2.562,00	- 0,00	- 0,00	-	-
Impuestos	-	- 3.646,41	4.298,90	12.889,08	14.921,33	17.220,17
Inventario insumos		6.983,04	17.267,89	29.604,22	44.310,13	61.748,38
Cuentas por pagar		20.889,30	2.806,88	2.924,61	3.285,56	3.691,07
<b>Actividades de inversión</b>	- 74.747,04	-	-	-	-	-
Adquisición PPE e intangibles	- 74.747,04	-	-	-	-	-
<b>Actividades de financiamiento</b>	93.705,59	- 5.920,45	- 6.620,63	- 7.403,62	- 8.279,20	- 9.258,33
Deuda Largo Plazo	37.482,24	- 5.920,45	- 6.620,63	- 7.403,62	- 8.279,20	- 9.258,33
Pago dividendos	-	-	-	-	-	-
Capital	56.223,35		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	18.958,55	- 289,00	- 6.572,31	14.373,73	30.541,06	48.706,28
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	0	18.958,55	18.669,55	12.097,24	26.470,97	57.012,03
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	<b>18.958,55</b>	<b>18.669,55</b>	<b>12.097,24</b>	<b>26.470,97</b>	<b>57.012,03</b>	<b>105.718,3</b>

Tabla 31.\_ Flujo de Caja

	0	1	2	3	4	5
Ventas		703.296,3 2	789.622,84	886.545,5 6	995.365,12	1.117.541, 80
Costo de los productos vendidos		344.672,3 7	383.958,66	421.231,1 3	462.758,52	509.053,3 2
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		358.623,9 5	405.664,18	465.314,4 3	532.606,60	608.488,4 8
Gastos Sueldos		47.401,32	52.262,09	54.086,08	55.977,02	57.937,35
Gastos Generales		322.694,6 3	339.328,67	359.691,3 9	381.691,25	405.493,5 1
Gastos de depreciación		8.926,75	8.926,75	8.926,75	8.926,75	8.926,75
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PART.</b>		- 20.398,75	5.146,66	42.610,21	86.011,57	136.130,8 7
Gastos de intereses		3.910,67	3.210,49	2.427,51	1.551,93	572,79
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>		- 24.309,43	1.936,17	40.182,70	84.459,65	135.558,0 7
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		- 3.646,41	290,43	6.027,40	12.668,95	20.333,71
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		- 20.663,01	1.645,74	34.155,29	71.790,70	115.224,3 6
22% IMPUESTO A LA RENTA		- 4.545,86	362,06	7.514,16	15.793,95	25.349,36
<b>UTILIDAD NETA</b>		- 16.117,15	1.283,68	26.641,13	55.996,75	89.875,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PART.</b>	<b>0,00</b>	<b>-20398,75</b>	<b>5146,66</b>	<b>42610,21</b>	<b>86011,57</b>	<b>136130,87</b>
Gastos de depreciación		9539,11	9539,11	9539,11	9539,11	9539,11
15% Participación Trabajadores	0,00	-3646,41	290,43	6027,40	12668,95	20333,71
22% Impuesto a la Renta	0,00	-4545,86	362,06	7514,16	15793,95	25349,36
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	<b>0,00</b>	<b>-19051,92</b>	<b>15338,27</b>	<b>65690,89</b>	<b>124013,59</b>	<b>191353,05</b>
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		12.821,85	10.162,11	13.790,53	26.103,24	40.837,14
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-	12.821,85	10.162,11	13.790,53	26.103,24	40.837,14
INVERSIONES	74.747,0 4	-	-	-	-	-
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	74.747,0 4	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>74.747,0 4</b>	<b>- 6.230,07</b>	<b>5.176,16</b>	<b>51.900,36</b>	<b>97.910,35</b>	<b>150.515,9 1</b>

#### 7.4. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

- **FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA**

Tabla 32.\_ Flujo de caja del inversionista

	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	74.747,04	- 6.230,07	5.176,16	51.900,36	97.910,35	150.515,91
Préstamo	37.482,24					
Gastos de interés		-3910,67	-3210,49	-2427,51	-1551,93	-572,79
Amortización del capital		-5920,45	-6620,63	-7403,62	-8279,20	-9258,33
Escudo Fiscal		1317,90	1081,94	818,07	523,00	193,03
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>37.264,80</b>	<b>-14.743,30</b>	<b>- 3.573,03</b>	<b>42.887,30</b>	<b>88.602,23</b>	<b>140.877,82</b>

- **CRITERIOS DE VALORACIÓN**

Tabla 33.\_ Criterios de Valoración del proyecto y del inversionista

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$ 94.442,64	VAN	\$ 78.742,83
IR	2,26	IR	\$ 3,11
TIR	38,1%	TIR	50,1%
Periodo Recuperación Contable	3,51	Periodo Rec.	3,46

El proyecto acorde al VAN es realizable. Por otro lado, según el TIR, el proyecto debería aceptarse, al tener una tasa mayor al de la tasa de descuento (15,39%). CAPM y WACC se encuentran bajo el Anexo 24.

## 7.5. ÍNDICES FINANCIEROS

Tabla 34.\_ Índices financieros

	1	2	3	4	5
<b>Razón circulante</b>	1,30	1,35	1,88	2,55	3,25
<b>Prueba Ácida</b>	0,36	0,23	0,44	0,81	1,29
<b>Razón de deuda total</b>	56%	56%	47%	36%	28%
<b>ROI</b>	-22%	2%	36%	75%	120%
<b>ROA</b>	-18%	1%	21%	29%	30%
<b>ROE</b>	-40%	3%	39%	45%	42%
<b>Liquidez corriente</b>	1,30	1,35	1,88	2,55	3,25
<b>Apalancamiento</b>	2,28	2,25	1,89	1,57	1,38
<b>Margen Bruto</b>	51%	51%	52%	54%	54%
<b>Margen Neto</b>	-2%	0%	3%	6%	8%

La prueba ácida determina que se cuenta con \$0,36 por cada dólar de deuda a corto plazo del negocio, valor que aumenta a partir del tercer año. Y si bien el ROI, el ROA y el ROE son negativos durante el primer año, este aspecto cambia a partir del año 2. Es necesario mencionar que los indicadores son negativos durante el primer año, en su mayoría, y a partir de allí la situación mejora. Lo que hace que el negocio sea rentable. Anexo 15 contiene el punto de equilibrio.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El entorno político y económico del país no se presentan favorables para el proyecto. La política del país no presenta seguridad jurídica y la incertidumbre debido a las elecciones no es positiva. Además de ello, el país es considerado uno de los más corruptos de la región. Por otro lado, el país atraviesa una crisis económica que no genera buenas expectativas para los negocios actuales y para planes de negocios futuros. Muchos negocios ya se han visto obligados a cerrar. Según este punto de vista, el negocio no sería aceptado.
- El entorno social arroja resultados positivos para el plan de negocio propuesto; los datos sociales presentan un escenario alentador para un restaurante temático de superhéroes. Las personas de la ciudad acuden a restaurantes y destinan gran parte de su dinero a acudir a los mismos. No solo eso, los superhéroes hoy en día son muy cotizados y sus productos cuentan con un plus importante dentro de los negocios, a todo nivel. Así, es posible decir que, por el lado del entorno social, el negocio puede llegar a tener un futuro prometedor.
- La industria de restaurantes es sumamente competitiva y es por ello que muchos negocios de este tipo abren y después de poco, cierran. Hay sustitutos importantes y competidores directos fuertes. A pesar de lo mencionado y a través del análisis realizado se determinó que, el plan de negocio es conveniente al ofrecer un valor agregado con el que ningún competidor cuenta. El restaurante ofrece un plus por el cual podría llegar a ser fuerte competencia en el mercado.
- Según opinión de expertos en restaurantes y en tema de manejo de superhéroes, un restaurante que combine superhéroes y comida de calidad llegaría a ser un éxito en la ciudad. Este tipo de negocios son generalmente vistos como un negocio con futuro prometedor. Esto hace referencia al apoyo que recibe por parte de expertos en la industria este tipo de negocio.
- Según el análisis del cliente, las personas acuden a un restaurante por la experiencia que este les brinda, esto además de la comida. Ambos son factores críticos del éxito en un restaurante; el plan de negocio propuesto

ofrece ambas características y de esta manera el restaurante tendría aceptación en el mercado quiteño actual.

- Los superhéroes son mundialmente aceptados en la actualidad y sus productos venden. En el mercado esta idea no ha sido totalmente explotada y por ello el negocio planteado ofrece algo innovador, que presenta un alto grado de diferenciación y que lo hace atractivo en el mercado quiteño.
- Hay superhéroes mucho más influyentes que otros y los mismos deben presentarse dentro del restaurante. El restaurante debe contar con nombres como: Batman y Superman para tener un grado alto de aceptación por parte del mercado objetivo.
- En la actualidad las mejores herramientas que se pueden utilizar para dar a conocer un negocio son las herramientas ofrecidas por el internet. La generación actual está sumamente conectada mediante el mismo y es una buena manera para que las personas conozcan un negocio nuevo. La llamada Generación C tiene acceso a internet y sus redes sociales y consideran que es una buena manera de buscar negocios novedosos; tales como el restaurante propuesto.
- Usualmente se considera que los superhéroes van dirigidos al segmento de niños; sin embargo, a lo largo de la investigación realizada se determinó que el segmento es mucho más amplio. Los superhéroes se pueden dirigir a un segmento de jóvenes y adultos y tener éxito en dicho segmento; mismo que es el elegido en el proyecto, lo cual lo hace viable.
- Los costos que genera el restaurante son asequibles y con las ventas propuestas, se debería generar ganancias considerables, lo que hace que el negocio sea atractivo para inversionistas.
- Según el análisis financiero, el negocio sería rentable. Esto tomando en cuenta que el primer año tendrá pérdida y el segundo año la utilidad no será sustancial. A pesar de lo mencionado, los criterios de valoración demuestran que el proyecto es atractivo y que el dinero se podrá recuperar en un corto periodo de tiempo. Además de ello, tendrá tasa de retorno superior a la esperada; lo que será atractivo para potenciales inversionistas.



## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2016). *Índices Económicos*. Recuperado el 9 de mayo de 2016, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Damodaran. (2017). *Betas By Sector*. Recuperado el 04 de febrero de 2017, de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Diamond Comics (2016) *Industry Statistics*. Recuperado el 06 de octubre de 2016, de <http://www.diamondcomics.com/Home/1/1/3/237>
- EKOS. (2012). *Nueva Ruta de Consumo en Ecuador*. Recuperado el 02 de mayo de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>
- El Comercio. (2016). *El Consumidor Gasta Menos en Restaurantes*. Recuperado el 03 de noviembre de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumidor-gasta-restaurantes-economia-quito.html>
- El Economista. (2016). *Informes Semanales de la Taquilla de USA*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de [http://www.eleconomista.es/boxoffice/reports\\_usa/](http://www.eleconomista.es/boxoffice/reports_usa/)
- El Universo. (2015). *Las Películas Más Vistas por los Ecuatorianos en el 2015*. Recuperado el 05 de mayo de 2016, de <http://www.eluniverso.com/vida-estilo/2015/12/24/nota/5314503/peliculas-mas-vistas-ecuatorianos-2015>
- FMI. (2016). *Boletín del FMI*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de <http://www.imf.org/es/News/Articles/2015/09/28/04/53/socar042716a>
- Google. (2014). *El Poder de la Generación C: Como Conectar con tus Mejores Clientes*. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/article/el-poder-de-la-generacion-c-como-conectar-con-tus-mejores-clientes/>
- Google AdWords. (2016). *Costos de Google AdWords*. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de <http://google.com.ec/adwords/costs/?channel=ha&sourceid=awo&subid=rola-es-ha-aw-bhrh&gclid=CKelxN3jktACFZZZhgodq1AFvg>

- INEC. (2014). *En Qué Gastan los Ecuatorianos*. Recuperado el 16 de mayo de 2016, de [http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/291/get\\_microdata](http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/291/get_microdata)
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 21 de septiembre de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- Kantar WorldPanel. (2016). *Latinos Ajustan Hábitos de Compra*. Recuperado el 03 de mayo de 2016, de <http://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/Latinos-ajustan-hbitos-de-compra-en-2015>
- Lambín, J. (2009). *Dirección de Marketing*. (Segunda Edición) McGrawHill: Madrid.
- Ministerio de Salud Pública. (2016). *Requisitos Para Establecimientos Nuevos*. Recuperado el 05 de mayo de 2016, de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2016). *Requisitos Para Establecimientos Nuevos*. Recuperado el 03 de noviembre de 2016, de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>
- Plusvalía (2016). *Local: 6 de Diciembre entre Eloy Alfaro y Bélgica*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <http://www.plusvalia.com/propiedades/local:-6-de-diciembre-entre-eloy-alfaro-y-belgica-52040469.html>
- Presidencia República del Ecuador. (2016). *La Presidencia*. Recuperado el 03 de noviembre de 2016, de <http://www.presidencia.gob.ec/>
- Robbins, S., Coulter, M. (2010) *Administración*. (Décima Edición) Pearson: México.
- Secretaría de Ambiente. (2016). *Normativa Calidad y Gestión Ambiental*. Recuperado el 5 de mayo de 2016, de <http://quitoambiente.gob.ec/ambiente/index.php/calidad-y-gestion-ambiental/normativas#resoluciones>

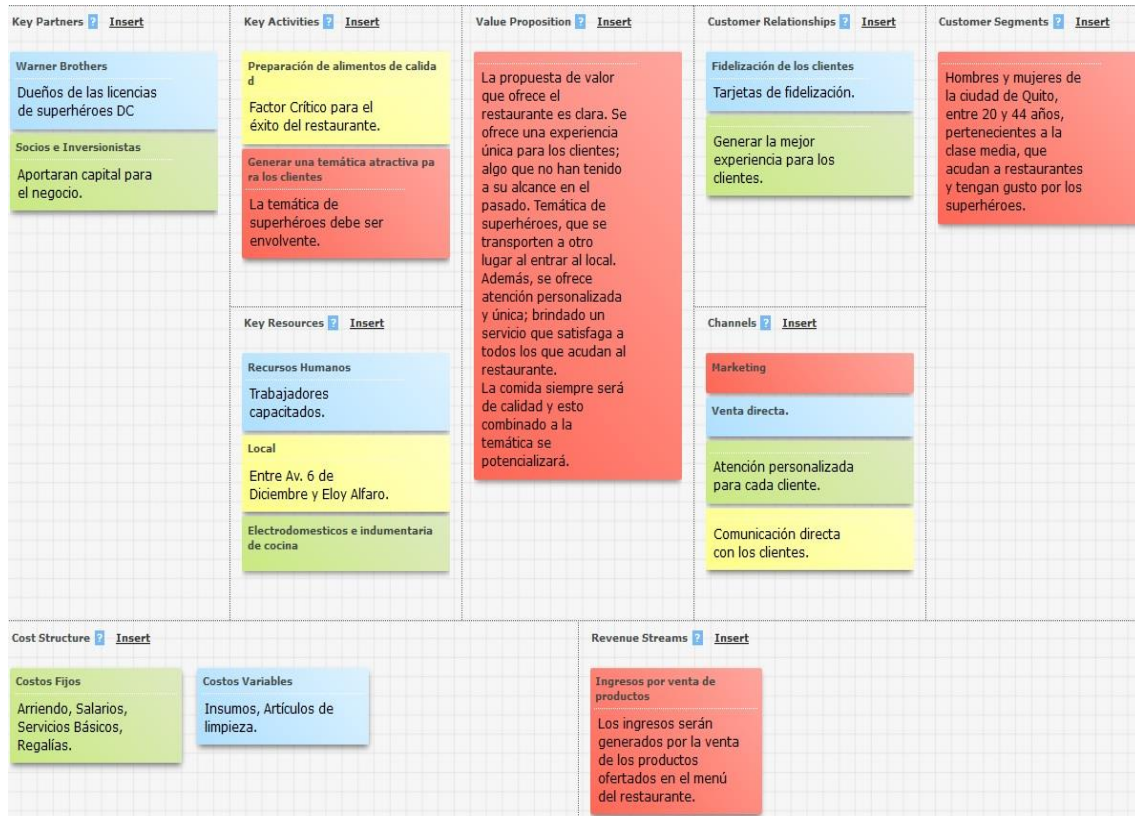
Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 05 de febrero de 2017, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

The Heritage foundation (2016). *Index of Economic Freedom*. Recuperado el 04 de mayo de 2016, de <http://www.heritage.org/index/country/ecuador>

Yahoo Finance (2017). *GSPC*. Recuperado el 04 de febrero de 2017, de <http://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?period1=1328331600&period2=1486184400&interval=1d&filter=history&frequency=1d>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1\_ Canvas



## ANEXO 2\_ Costos unitario postre (Brownie)

Costos Materia Prima Brownie				
Ingredientes	Unidades	Precio	Requerimiento	Costo unitario
Mantequilla Floralp	210 gr	\$1,86	62,5 gr	\$ 0,55
Chocolate Nestle	200 gr	\$2,30	35 gr	\$ 0,40
Huevos Indaves	30,0 unidades	\$4,70	1 unidad	\$ 0,16
Azúcar Valdéz	5000 gr	\$4,47	75 gr	\$ 0,07
Harina YA	2000 gr	\$3,99	30 gr	\$ 0,06
Helado vainilla				\$
Pingüino	900 ml	\$3,10	50 ml	\$ 0,17
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1,41</b>

ANEXO 3.\_ Costo unitario Jugo de maracuyá

Costos Variables Jugo de Maracuyá					
Ingredientes	Unidades	Precio		Requerimiento	Costo unitario
Pulpa de maracuyá	90 gr	\$	2,60	10,0 gr	\$ 0,29
Agua All Natural	5000 ml	\$	1,37	250,0 ml	\$ 0,07
Azucar Valdéz	5000 gr	\$	4,47	2,0 gr	\$ 0,002
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 0,36</b>

ANEXO 4.\_ Costo Insumos Totales Hamburguesa

COSTO INSUMOS - Hamburguesa					
UNIDADES	1,	2	3	4	5
Costo Anual	192999,5 3	216819,7 3	243579,8 4	273642,7 1	307415,9 7
Stock de reserva anual	2412,49	2710,25	3044,75	3420,53	3842,70
<b>Costo Total</b>	<b>195412,0 2</b>	<b>219529,9 7</b>	<b>246624,5 9</b>	<b>277063,2 4</b>	<b>311258,6 7</b>

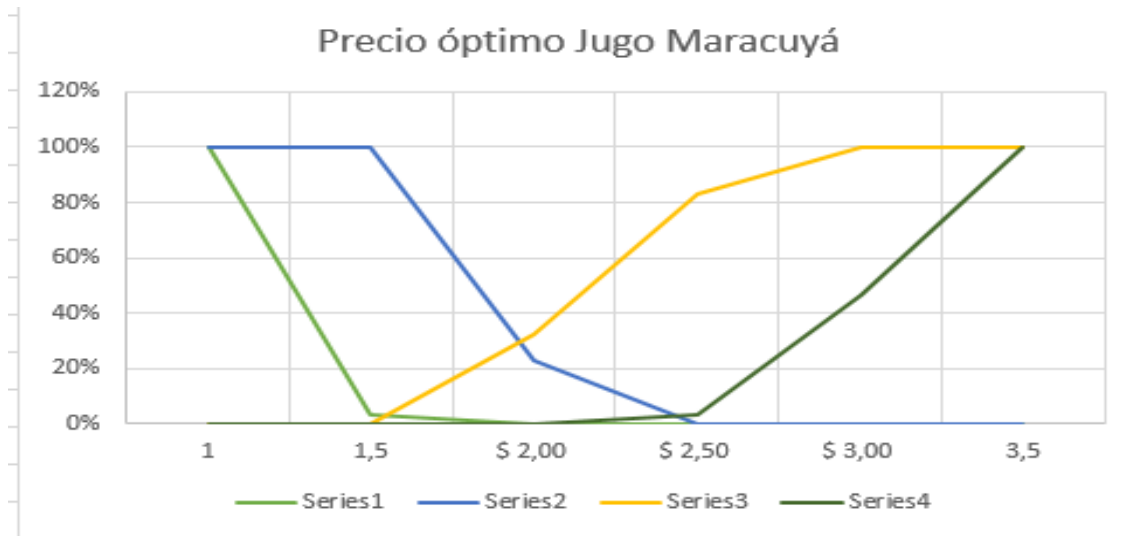
ANEXO 5.\_ Costo Insumos Totales Brownie

COSTO INSUMOS - Brownie					
UNIDADES	1	2	3	4	5
Costo Anual	25.032,8 2	28.122,3 9	31.593,2 9	35.492,5 6	39.873,0 9
Stock de reserva anual	312,91	351,53	394,92	443,66	498,41
<b>Costo Total</b>	<b>25.345,7 3</b>	<b>28.473,9 2</b>	<b>31.988,2 0</b>	<b>35.936,2 2</b>	<b>40.371,5 0</b>

ANEXO 6.\_ Costo Insumos Totales Jugo

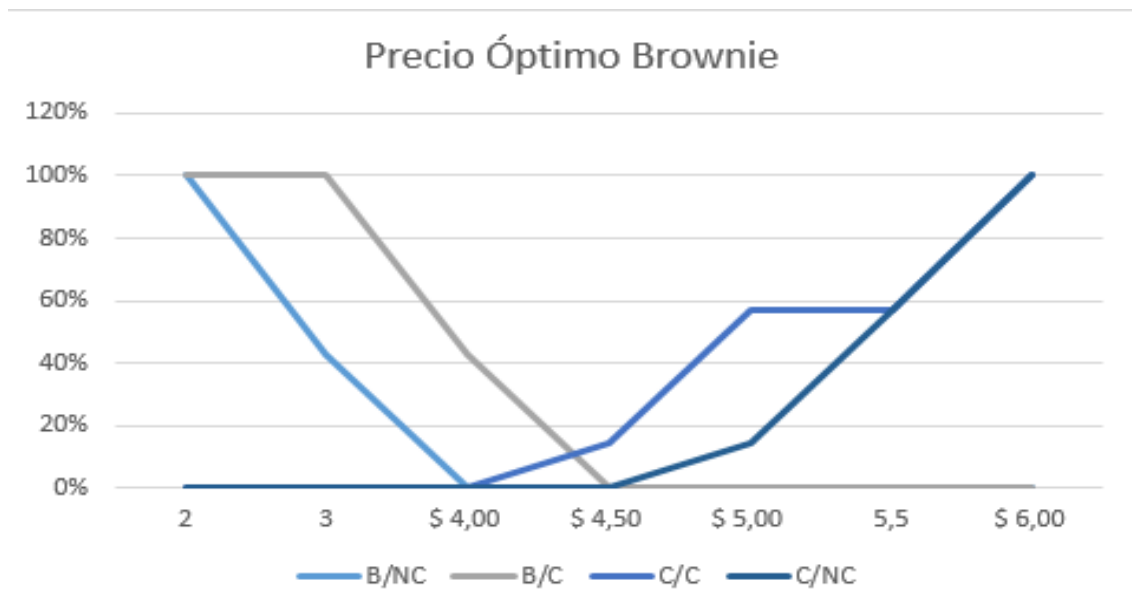
COSTO INSUMOS - Jugo					
UNIDADES	1	2	3	4	5
Costo Anual	19.105,0 2	21.462,9 9	24.111,9 7	27.087,8 9	30.431,1 1
Stock de reserva anual	238,81	268,29	301,40	338,60	380,39
<b>Costo Total</b>	<b>19.343,8 4</b>	<b>21.731,2 7</b>	<b>24.413,3 7</b>	<b>27.426,4 9</b>	<b>30.811,5 0</b>

ANEXO 7.\_ Precio óptimo Jugo de Maracuyá



El precio establecido para jugo de maracuyá es de \$2,50. Se optó por establecer este precio ya que se encuentra entre el rango aceptable; esto además de las estrategias de precio establecidas para el plan de negocio.

ANEXO 8.\_ Precio Óptimo Brownie

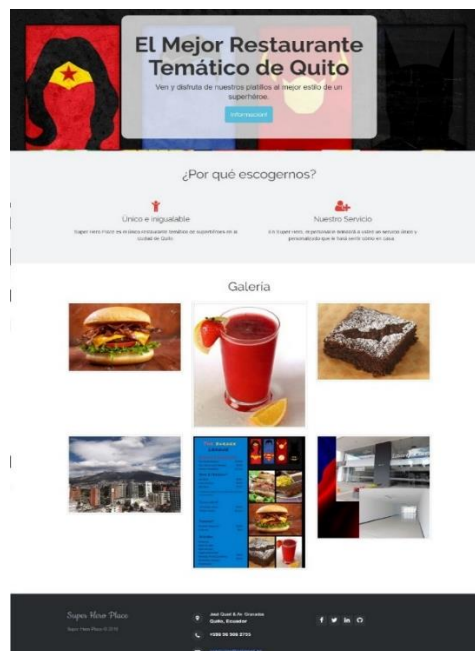


ANEXO 9.\_ Costo Plaza Anualizado

Descripción / Año	0	1	2	3	4	5
Quemadores con horno		1.504,00				

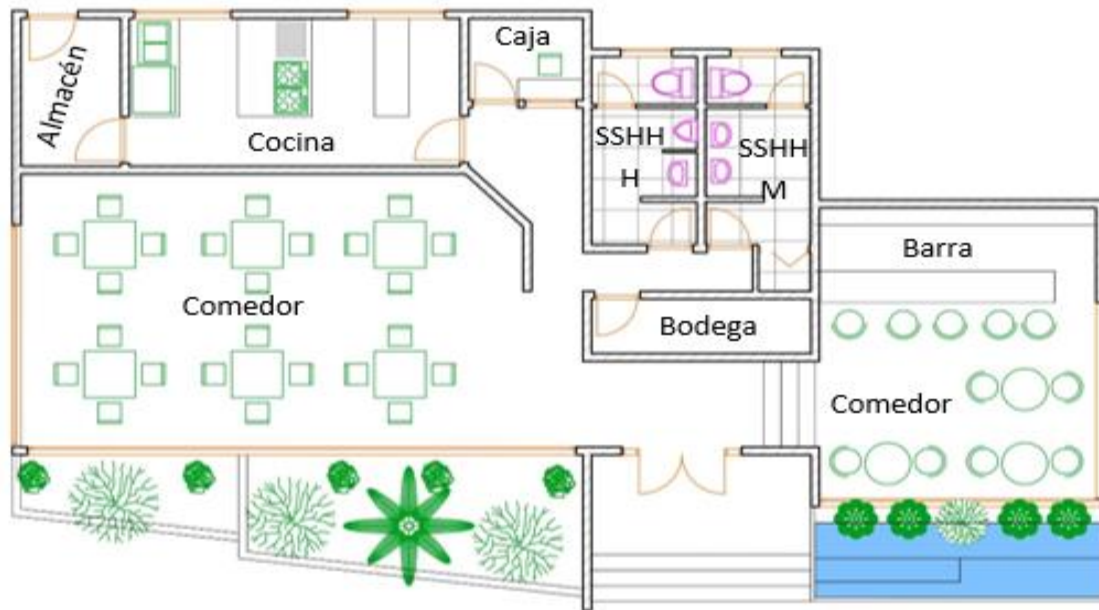
Congelador y refrigerador	2.200,00				
Cocina	1.240,00				
Campana extractora	1.700,00				
Fregaderos de 2 pozos	800,00				
Repisas	1.200,00				
Mesas de 4 puestos	1.040,00				
Sillas (4)	1.350,00				
Mesas de 2 puestos	195,00				
Lámparas	240,00				
Figuras de superhéroes	8.000,00				
Barra	300,00				
Televisores	1.564,44				
Computadora con impresora	1.558,60				
Sillas para barra	115,00				
Licencias	80.000,00	84.000,00	88.200,00	92.610,00	97.240,50
Decoración paredes	3.000,00	3.110,10	3.224,24	3.342,57	3.465,24
Arriendo local	120.000,00	124.404,00	128.969,63	133.702,81	138.609,71
<b>TOTAL</b>	<b>226.007,04</b>	<b>211.514,10</b>	<b>220.393,87</b>	<b>229.655,38</b>	<b>239.315,45</b>

## ANEXO 10.\_ Página Web The Burger League





ANEXO 11.\_ Diseño de restaurante



ANEXO 12.\_ Costo Anualizado de Salarios del Personal

Gastos Sueldos						
Año	0	1	2	3	4	5
Costo de mano de obra directa	\$ 51.301,50	\$ 56.545,39	\$ 58.513,15	\$ 60.553,12	\$ 62.667,96	
Costos indirectos de fabricación	\$ 37.854,99	\$ 41.720,58	\$ 43.171,13	\$ 44.674,92	\$ 46.233,89	
Gastos sueldos operacionales	\$ 47.401,32	\$ 52.262,09	\$ 54.086,08	\$ 55.977,02	\$ 57.937,35	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 136.557,81</b>	<b>\$ 150.528,06</b>	<b>\$ 155.770,36</b>	<b>\$ 161.205,06</b>	<b>\$ 166.839,21</b>	

ANEXO 13.\_ Maquinaria, enseres y equipo

Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo total
Quemadores con horno	2	\$ 1.504,00	\$ 3.008,00

Congelador y refrigerador	2	\$ 2.200,00	\$ 4.400,00
Cocina (2 quemadores, 1 plancha, 1 parilla grill, freidora de papas, calentador)	2	\$ 1.240,00	\$ 2.480,00
Campana extractora	2	\$ 850,00	\$ 1.700,00
Ollas (40lt)	2	\$ 130,00	\$ 260,00
Olla (8lt)	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Tabla de picar	5	\$ 37,00	\$ 185,00
Licuadaora industrial	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Licuadaora normal	1	\$ 130,00	\$ 130,00
Cuchillos industriales	20	\$ 20,00	\$ 400,00
Fregaderos de 2 pozos	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Repisas	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00
Platos	200	\$ 8,00	\$ 1.600,00
Tazas	200	\$ 3,50	\$ 700,00
Platos pequeños	200	\$ 2,80	\$ 560,00
Cucharas	200	\$ 1,30	\$ 260,00
Cuchillos	200	\$ 2,50	\$ 500,00
Tenedores	200	\$ 1,75	\$ 350,00
Vasos vidrio	250	\$ 0,70	\$ 175,00
Mesas de 4 puestos	8	\$ 130,00	\$ 1.040,00

Sillas (4)	9	\$ 150,00	\$ 1.350,00
Mesas de 2 puestos	3	\$ 65,00	\$ 195,00
Lámparas	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Figuras de superhéroes	8	\$ 2.000,00	\$ 16.000,00
Barra	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Televisores LED 49 pulgadas	3	\$ 782,22	\$ 2.346,66
Computadora con impresora	2	\$ 779,30	\$ 1.558,60
Sillas para barra	5	\$ 23,00	\$ 115,00
Vehículo	1	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 89.273,26</b>

#### ANEXO 14.\_ Estructura de Capital (Deuda)

Año	0	1	2	3	4	5
		\$	\$	\$	\$	\$
Saldo Inicial		37.482,2	31.561,7	24.941,1	17.537,5	\$
Pago mensual (cuota)		4	8	5	3	9.258,33
		\$	\$	\$	\$	\$
Gasto Interés		9.831,13	9.831,13	9.831,13	9.831,13	9.831,13
Amortización al capital		\$	\$	\$	\$	\$
		3.910,67	3.210,49	2.427,51	1.551,93	\$ 572,79
		\$	\$	\$	\$	\$
Saldo final		5.920,45	6.620,63	7.403,62	8.279,20	9.258,33
		\$	\$	\$	\$	\$
		31.561,7	24.941,1	17.537,5	\$	\$
		8	5	3	9.258,33	\$ 0,00

ANEXO 15.\_ Punto de equilibrio Hamburguesa

<b>Hamburguesa</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Precio unitario</b>	9,45	9,80	10,16	10,53	10,92
<b>Costo unitario variable</b>	3,63	3,76	3,90	4,05	4,20
<b>Gasto variable (publicidad)</b>	0,29	0,27	0,26	0,25	0,24
<b>Costo fijo (sueldos)</b>	45519,27	50176,02	51923,45	53735,02	55613,07
<b>Gastos fijos generales</b>	97423,86	102852,81	109264,70	116208,51	123738,83
<b>Depreciaciones (fijo)</b>	3179,70	3179,70	3179,70	3179,70	3179,70
<b>Gasto interés (fijo)</b>	1303,56	1070,16	809,17	517,31	190,93
<b>Punto de equilibrio (unidades)</b>	<b>26644</b>	<b>27299</b>	<b>27566</b>	<b>27871</b>	<b>28215</b>
<b>Punto de equilibrio (dólares)</b>	<b>\$ 251.785,80</b>	<b>\$ 267.443,25</b>	<b>\$ 279.970,17</b>	<b>\$ 293.456,45</b>	<b>\$ 307.981,24</b>

ANEXO 16.\_ Punto de equilibrio Brownie

<b>Brownie</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Precio unitario</b>	4,50	4,67	4,84	5,01	5,20
<b>Costo unitario variable</b>	1,41	1,46	1,52	1,58	1,63
<b>Gasto variable (publicidad)</b>	0,29	0,27	0,26	0,25	0,24
<b>Costo fijo (sueldos)</b>	45519,27	50176,02	51923,45	53735,02	55613,07
<b>Gastos fijos generales</b>	97423,86	102852,81	109264,70	116208,51	123738,83
<b>Depreciaciones (fijo)</b>	3179,70	3179,70	3179,70	3179,70	3179,70
<b>Gasto interés (fijo)</b>	1303,56	1070,16	809,17	517,31	190,93
<b>Punto de equilibrio (unidades)</b>	<b>52656</b>	<b>53695</b>	<b>54027</b>	<b>54446</b>	<b>54954</b>
<b>Punto de equilibrio (dólares)</b>	<b>\$ 236.952,00</b>	<b>\$ 250.495,23</b>	<b>\$ 261.294,08</b>	<b>\$ 272.984,37</b>	<b>\$ 285.643,42</b>

ANEXO 17.\_ Punto de equilibrio Jugo

<b>Jugo</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Precio unitario</b>	2,50	2,59	2,69	2,79	2,89
<b>Costo unitario variable</b>	0,36	0,37	0,39	0,40	0,42
<b>Gasto variable (publicidad)</b>	0,29	0,27	0,26	0,25	0,24
<b>Costo fijo (sueldos)</b>	45519,27	50176,02	51923,45	53735,02	55613,07
<b>Gastos fijos generales</b>	97423,86	102852,81	109264,70	116208,51	123738,83
<b>Depreciaciones (fijo)</b>	3179,70	3179,70	3179,70	3179,70	3179,70
<b>Gasto interés (fijo)</b>	1303,56	1070,16	809,17	517,31	190,93
<b>Punto de equilibrio (unidades)</b>	<b>79582</b>	<b>80703</b>	<b>80948</b>	<b>81298</b>	<b>81801</b>
<b>Punto de equilibrio (dólares)</b>	<b>\$ 198.955,00</b>	<b>\$ 209.162,00</b>	<b>\$ 217.496,53</b>	<b>\$ 226.453,57</b>	<b>\$ 236.216,93</b>

ANEXO 18.\_ Proyección Crecimiento de Ventas

<b>Proyección normal</b>	Capacidad instalada	70%	Capacidad no utilizada	8%		
	<b>Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Clientes atendidos	50%	8%	8%	8%	8%
	Crecimiento		4%	4%	5%	5%
	Total clientes atendidos		54%	58%	63%	68%

Anexo 19.\_ Cuentas por pagar

	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cuentas por pagar anuales</b>		20.889,30	23.696,18	26.620,78	29.906,35	33.597,42

Las cuentas tendrán 30 días de crédito para el pago; es por ello que se presentan las cuentas por pagar anualizadas. A su vez cabe mencionar que no existirán cuentas por cobrar.

ANEXO 20.\_ Inventario Insumos Hamburguesa

<b>INVENTARIO INSUMOS HAMBURGUESA ANUAL</b>						
<b>UNIDADES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inventario Inicial	-		5.683,30	19.737,16	43.831,21	79.894,00
(+) Compra	195.412,0 2	219.529,9 7	246.624,5 9	277.063,2 4	311.258,6 7	
(-) Costo de producción	189.728,7 2	205.476,1 2	222.530,5 3	241.000,4 6	261.003,3 7	
(=) Inventario final	5.683,30	19.737,16	43.831,21	79.894,00	130.149,2 9	

ANEXO 21.\_ Inventario Insumos Brownie

<b>INVENTARIO INSUMOS BROWNIE ANUAL</b>						
<b>UNIDADES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inventario Inicial	-		737,15	2.559,99	5.685,08	10.362,57
(+) Compra	25.345,73	28.473,92	31.988,20	35.936,22	40.371,50	
(-) Costo de producción	24.608,58	26.651,08	28.863,11	31.258,73	33.853,19	
(=) Inventario final	737,15	2.559,99	5.685,08	10.362,57	16.880,89	

ANEXO 22.\_ Inventario Insumos Jugo

<b>INVENTARIO INSUMOS JUGO ANUAL</b>						
<b>UNIDADES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inventario Inicial	-		562,59	1.953,78	4.338,85	7.908,71
(+) Compra	19.343,84	21.731,27	24.413,37	27.426,49	30.811,50	
(-) Costo de producción	18.781,25	20.340,08	22.028,30	23.856,64	25.836,73	
(=) Inventario final	562,59	1.953,78	4.338,85	7.908,71	12.883,48	

## ANEXO 23.\_ Encuesta Modelo

### Plan de Negocio: Restaurante temático DC

El objetivo de esta encuesta es determinar la aceptación de un restaurante temático en la ciudad.

La información brindada se utilizará con fines académicos y las respuestas serán anónimas.

Muchas gracias por su ayuda.

1. Edad: \_\_\_\_\_ años
  
2. Género : Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_
3. ¿Acude usted a restaurantes?  
Si su respuesta es negativa, la encuesta ha finalizado. Caso contrario, continúe a la pregunta 4.  
  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
4. ¿Con qué frecuencia asiste a los mismos, mensualmente? (Elegir una sola opción)  
  
1 vez \_\_\_\_\_ 2 veces \_\_\_\_\_ 3 veces \_\_\_\_\_ 4 o más \_\_\_\_\_
  
5. ¿Cuánto gasta en promedio cada vez que acude a estos establecimientos? (Elegir una sola opción)  
  
\$10-\$15 \_\_\_\_\_ \$15-\$25 \_\_\_\_\_ \$25-\$35 \_\_\_\_\_ \$35 o más \_\_\_\_\_
  
6. ¿Qué tipo de restaurantes frecuenta? (Elegir una sola opción)  
  
Restaurante de comida rápida \_\_\_\_\_  
Restaurante de comida gourmet \_\_\_\_\_  
Restaurante temático \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_
  
7. ¿Qué características considera que son las más importantes para un restaurante?

	Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante	Nada importante
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen (Decoración)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez del Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Ha escuchado de los restaurantes temáticos? (Temas de distintos países, personajes famosos o deportes)

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Asistiría a un restaurante temático de superhéroes?  
Si su respuesta es negativa, la encuesta ha finalizado.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Qué tipo de comida preferiría en este tipo de restaurante? (Se puede elegir más de una opción)

Comida rápida (hamburguesas, pizza, otros) \_\_\_\_\_

Carne, pollo, mariscos \_\_\_\_\_

Postres \_\_\_\_\_

11. ¿Qué superhéroes le gustaría ver en el restaurante? (Elija entre 3 o 4 opciones)

Superman

Robin

Batman

Aquaman

Supergirl

Shazam

Mujer Maravilla (Wonder Woman)

Cyborg

Flash

Batichica (Batgirl)

Linterna Verde (Green Lantern)

Flecha Verde (Green Arrow)

Gatubela (Catwoman)

12. ¿Le gustaría que también se incluyeran villanos de los comics?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿De qué manera le gustaría que se implemente la temática en el restaurante? (Siendo 5 la calificación más alta)



	5	4	3	2	1
Figuras tamaño real de los superhéroes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meseros con disfraces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoración de superhéroes en las paredes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vajilla de superhéroes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venta de cómics y figuras de acción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. ¿Con quién acudiría a este tipo de restaurante? (Se puede elegir más de una opción)

- Padres
- Hermanos
- Amigos
- Hijos
- Pareja

15. ¿En qué sector de la ciudad le gustaría que se ubique este restaurante? (Elegir una sola opción)

- Norte de Quito
- Sur de Quito
- Valle de los Chillos
- Cumbaya o Tumbaco

16. ¿Qué precio consideraría demasiado caro, que no acudiría al restaurante? (Por una hamburguesa)

- \$5
- \$10
- \$15
- \$20
- \$30 o más

17. ¿Qué precio consideraría caro, pero acudiría al restaurante? (Por una hamburguesa)

- \$5
- \$10
- \$15
- \$20
- \$30 o más

18. ¿Qué precio consideraría barato, pero no dudaría de la calidad del producto? (Por una hamburguesa)

- \$5
- \$10
- \$15
- \$20
- \$30 o más

19. ¿Qué precio consideraría demasiado barato y dudaría de la calidad del producto? (Por una hamburguesa)

- \$5
- \$10
- \$15
- \$20
- \$30 o más

#### ANEXO 24.\_ CAPM y WACC

<b>CAPM</b>	<b>18,50%</b>
<b>WACC</b>	<b>14,08%</b>

#### ANEXO 25.\_ Cálculo Beta

Beta apalancada Industria:	0,77	R Deuda/Capital Industria:	25,85%
Beta desapalancada:	0,64	R Deuda/Capital Empresa:	67%
Beta apalancada Empresa:	0,92	Tasa de Impuestos Ind.	18,54%

