

UNIVERSIDAD  
DE LOS HEMISFERIOS



SABER Y SABER HACER

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE  
TEMÁTICO FUTBOLERO DE CARNES ASADAS, UBICADO EN EL NORTE DE  
LA CIUDAD DE QUITO DM**

PROYECTO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRISSILA VIVIANA ORTIZ ARIAS

DIRECTOR: MSC. FREDDY LENIN VILLAREAL SATAMA

QUITO

DICIEMBRE, 2019

## **Declaración de aceptación de norma ética y derechos**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de los Hemisferios.

---

Firma Estudiante

Prissila Ortíz

CI: 1716044456

## **Dedicatoria**

A mi madre Viviana Arias, por ser mi mejor amiga; por enseñarme lo lindo de la vida, por ser tan paciente conmigo y sobre todo por su amor incondicional.

A mi padre, Marcos Ortiz por siempre saber escucharme y apoyarme.

A mi hermano, Marcos Andrés por alegrar cada uno de mis días con sus ocurrencias y ser mi motivación para seguir adelante.

## **Resumen**

El presente proyecto tiene como objetivo la determinación de la viabilidad de la puesta en marcha de un restaurante de temática futbolera de carnes asadas en el norte de la ciudad de Quito. Para el cumplimiento del objetivo, se procedió en primera instancia a realizar un análisis del entorno externo, donde se evaluaron factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; los cuales, en su mayoría, reflejaban oportunidades para el nuevo negocio a implementarse. Así como el análisis de la industria, por medio del uso de las 5 Fuerzas de Porter, mostrando el atractivo de la misma. Posteriormente, se realizó la investigación del mercado, partiendo por la segmentación del mercado, a fin de aplicar una encuesta a la población objetivo sobre la aceptación del modelo de negocio propuesto, identificando el interés de la misma en el proyecto. Con base en esta información, se procedió a elaborar el plan de marketing, el estudio técnico y definir la estructura organizacional de la empresa Entre Fútbol y Carbón. Finalmente, se realizó la evaluación económica, determinándose que el plan de negocios es viable y rentable, con un VAN de \$12.576,86 y una TIR de 23,67%, teniendo como periodo de recuperación de la inversión 4 años, 6 meses y 17 días, aproximadamente.

## **Abstract**

The purpose of this project is to determine the feasibility of setting up a football-themed restaurant with roasted meats in the north of the city of Quito. In order to achieve the objective, an analysis of the external environment was carried out in the first instance, where political, economic, social and technological factors were evaluated; which, for the most part, reflected opportunities for the new business to be implemented. As well as the analysis of the industry, through the use of the 5 Porter Forces, showing its attractiveness. Subsequently, market research was carried out, based on market segmentation, in order to apply a survey to the target population on the acceptance of the proposed business model, identifying its interest in the project. Based on this information, we proceeded to prepare the marketing plan, the technical study and define the organizational structure of the company Entre Fútbol y Carbón. Finally, the economic evaluation was carried out, determining that the business plan is viable and profitable, with a NPV of \$ \$12.576,86 and an IRR of 23.67%, having as an investment recovery period 4 years, 6 months and 17 days, approximately.

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
1. Determinación de la Investigación .....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1. Formulación del Problema.....	2
1.2. Justificación.....	2
1.3. Delimitación del Proyecto.....	3
1.4. Objetivos .....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos.....	4
1.5. Método de Investigación .....	4
1.5.1. Método Descriptivo .....	4
1.5.2. Método Documental.....	5
CAPÍTULO II.....	6
2. Diagnóstico Situacional.....	6
2.1. Análisis PEST .....	6
2.1.1. Entorno Político .....	6
2.1.2. Entorno Económico .....	8
2.1.3. Entorno Social.....	11
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	12
2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	13
2.2.1. Rivalidad entre competidores .....	13
2.2.2. Poder de negociación de los clientes .....	14
2.2.3. Poder de negociación de los proveedores .....	15
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	15
2.2.5. Amenaza de nuevos competidores.....	15
2.3. Análisis FODA.....	16

2.3.1.	Fortalezas .....	16
2.3.2.	Oportunidades .....	16
2.3.3.	Debilidades .....	17
2.3.4.	Amenazas .....	17
2.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	17
2.5.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	19
CAPÍTULO III .....		21
3.	Marco Referencial .....	21
3.1.	Marco teórico .....	21
3.1.1.	Plan de Negocios.....	21
3.2.	Marco conceptual .....	28
CAPÍTULO IV .....		31
4.	Estudio de Mercado .....	31
4.1.	Identificación del producto o servicio .....	31
4.1.1.	Características generales .....	31
4.1.2.	Especificaciones técnicas .....	32
4.2.	Investigación de mercado.....	33
4.2.1.	Segmentación de mercado .....	33
4.2.2.	Población.....	34
4.2.3.	Muestra .....	34
4.2.4.	Levantamiento de la información .....	35
4.2.5.	Conclusiones .....	41
4.3.	Análisis de la demanda.....	42
4.4.	Análisis de la oferta.....	45
4.5.	Análisis de precios .....	48
4.6.	Análisis de la comercialización.....	51
4.7.	Plan de Marketing .....	52
4.7.1.	Producto .....	52

4.7.2.	Precio .....	53
4.7.3.	Plaza .....	53
4.7.4.	Promoción .....	54
CAPÍTULO V .....		55
5.	Estudio Técnico .....	55
5.1.	Localización del proyecto .....	55
5.2.	Capacidad del proyecto .....	56
5.3.	Proceso de producción .....	56
5.4.	Equipos y herramientas .....	57
5.5.	Materia prima .....	59
5.6.	Punto de reorden de inventarios .....	59
5.7.	Mano de obra.....	60
5.8.	Capacidad instalada.....	60
5.9.	Programa de producción.....	61
CAPÍTULO VI .....		63
6.	Estructura Organizacional .....	63
6.1.	Objeto .....	63
6.2.	Concepto del negocio .....	63
6.3.	Razón Social.....	63
6.4.	Tipo de empresa .....	64
6.5.	Filosofía empresarial .....	64
6.5.1.	Misión .....	64
6.5.2.	Visión.....	64
6.5.3.	Valores .....	64
6.5.4.	Objetivos Estratégicos .....	65
6.6.	Organigrama.....	65
CAPÍTULO VII .....		69
7.	Estudio Financiero .....	69

7.1.	Inversiones .....	69
7.2.	Ingresos .....	71
7.3.	Gastos .....	71
7.4.	Estados Financieros.....	73
7.5.	Criterios de Valoración .....	74
CONCLUSIONES.....		76
APRENDIZAJES .....		78
BIBLIOGRAFÍA .....		79
ANEXOS .....		84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación CIIU .....	6
Tabla 2.	Tasas de interés.....	11
Tabla 3.	Segmentación de mercado del proyecto .....	34
Tabla 4.	Datos para la proyección .....	43
Tabla 5.	Proyección de la demanda .....	43
Tabla 6.	Demanda del proyecto .....	44
Tabla 7.	Matriz de localización del proyecto.....	53
Tabla 8.	Capacidad de atención .....	56
Tabla 9.	Equipos y herramientas .....	58
Tabla 10.	Requerimiento de materia prima .....	59
Tabla 11.	Características del personal .....	60
Tabla 12.	Programa de producción.....	61
Tabla 13.	Inversión Inicial.....	69
Tabla 14.	Activos diferidos.....	69
Tabla 15.	Capital de Trabajo .....	70
Tabla 16.	Tabla de amortización .....	70
Tabla 17.	Proyección de ingresos .....	71
Tabla 18.	Proyección de gastos .....	72
Tabla 19.	Punto de Equilibrio.....	72
Tabla 20.	Estado de Resultados .....	73
Tabla 21.	Estado de Situación .....	74
Tabla 22.	Flujo de Caja.....	74
Tabla 23.	VAN y TIR .....	75
Tabla 24.	PRI.....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Utilidad industria alojamiento y servicios de comida.....	8
Figura 2.	Utilidades del sector por región.....	9
Figura 3.	Variación interanual del PIB industrial y contribución al PIB Nacional.....	10
Figura 4.	Logotipo Entre Fútbol y Carbón.....	31
Figura 5.	Imagen referencial de la decoración.....	32
Figura 6.	Plano referencial de la distribución del restaurante.....	33
Figura 7.	Con qué frecuencia come fuera del hogar.....	36
Figura 8.	Qué tipos de alimentos consume con mayor frecuencia fuera del hogar.....	37
Figura 9.	Cuando come fuera del hogar con quién lo hace.....	37
Figura 10.	En promedio cuánto gasta en un restaurante.....	38
Figura 11.	Por qué asiste el restaurante de su preferencia.....	39
Figura 12.	Diría que las carnes asadas.....	39
Figura 13.	Diría que un restaurante con temática futbolera.....	40
Figura 14.	El medio de comunicación por el que le gusta conocer sobre los restaurantes es.....	41
Figura 15.	Demanda proyectada.....	44
Figura 16.	Parrillada El Argentino.....	45
Figura 17.	Lammhaus Grill & Bar.....	46
Figura 18.	Ali´s Parrillada & Pizzeria.....	46
Figura 19.	Entrecote Steak House.....	47
Figura 20.	Casa Res Steak House.....	47
Figura 21.	Menú de precios Parrillada El Argentino.....	49
Figura 22.	Menú de precios Ali´s Parrillada & Pizzería.....	50
Figura 23.	Menú de precios Entrecote Steak House.....	51
Figura 24.	Canal de comercialización.....	52
Figura 25.	Mapa ubicación del establecimiento.....	55
Figura 26.	Diagrama de Flujo.....	57
Figura 27.	Diagrama de Gantt.....	62
Figura 28.	Organigrama.....	66
Figura 29.	Punto de Equilibrio.....	73

## CAPÍTULO I

### 1. Determinación de la Investigación

#### 1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad el alto nivel tecnológico que se mantiene a nivel mundial, permite que las comunicaciones sean inmediatas, que ya no existan barreras de fronteras, que los hechos sucedidos al otro lado del mundo puedan ser conocidos de manera inmediata. Es así que, las personas se encuentran a un solo click en la web para informarse acerca de las diferentes culturas y costumbres que se mantienen en los diferentes países; así también, la tecnología permite hoy en día que la población mundial pueda conocer de la amplia variedad de productos y servicios ofrecidos en todo el globo terráqueo sin necesidad de salir de sus hogares, lugares de trabajo e incluso desde sus propios *Smart phone*, tan solo requiere conectarse al internet y lo puede conseguir sin problema.

Es gracias a esta valiosa herramienta tecnológica que la población y el consumidor en general se encuentra en permanente búsqueda de nuevas experiencias que puedan obtener mediante los diferentes productos y servicios que son ofertados en el mercado actual. La gastronomía no es ajena a este fenómeno, y, así como lo afirma el Ministerio de Turismo (2018) en su portal al decir que, el “Ecuador es un territorio con una infinita riqueza culinaria. Gracias a su privilegiada ubicación geográfica tiene una diversidad de microclimas y con ello una gran variedad de especias y productos, que se los encuentran en las cuatro regiones del país”, el consumidor pese a dicha afirmación de la riqueza culinaria del país procura continuar con dicha tendencia de búsqueda hasta encontrar restaurantes que ofrezcan calidad en sus platos nacionales e internacionales siempre acompañados de buenos y novedosos ambientes que puedan cautivarlos y llenar su expectativa mediante a un mayor valor agregado.

Por otro lado, no es menos importante el indicar que a nivel mundial, así como también en el mercado ecuatoriano de restaurantes, se puede observar que los restaurantes temáticos están ganando espacio en el mercado actual con mayor rapidez, así lo afirma el artículo del

diario El Telégrafo (2018), esto debido a la alta competencia y a las permanentes exigencias de los consumidores que obligan a los propietarios y emprendedores a buscar nuevas alternativas para poder captar la atención del mercado.

El sector norte de la ciudad de Quito es caracterizado por tener varios sectores residenciales, comerciales, financieros y laborales. Dicho sector, al prever que sus habitantes mantienen una mejor situación socio económica que el resto de sectores de la ciudad de Quito debido a la calidad de servicios que dispone, se convierte en un mercado más exigente que el resto de sectores y requiere de un restaurante temático diferente; es por esto que, debido a que en la actualidad el sector norte no dispone de un restaurante temático futbolero que ofrezca carnes asadas, se pretende cubrir dicha necesidad con el desarrollo de este plan de negocios.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

De acuerdo a lo que sostiene el autor César Bernal (2010), la formulación del problema debe realizarse a manera de interrogantes y no de afirmaciones. A continuación, la formulación del problema de este proyecto:

¿Es viable el desarrollo e implementación de un restaurante temático futbolero de carnes asadas para ser ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito?

## **1.2. Justificación**

De acuerdo a información provista por la autora Mayra Pacheco (2016), en artículo publicado en Diario el Comercio, indica que:

“Para las familias de Quito comer en establecimientos comerciales es más común. En 1995 esta práctica se hacía en promedio una vez por semana; pero 20 años después, la situación es a la inversa. En la casa se come entre una y dos veces por semana, según los estudios de hábitos de consumo de familias quiteñas de clase media” (Pacheco, 2016).

De acuerdo a la cita anterior, se puede decir *a priori* que existe suficiente demanda en el mercado actual para los diferentes restaurantes de la ciudad de Quito.

Por otro lado, es importante conocer al consumidor de comidas ecuatoriano y específicamente el consumidor radicado en la ciudad de Quito y así poder ratificar la

información compartida anteriormente, es por esto que la autora Gabriela Arias (2018) en su obra sostiene que:

“Un estudio realizado por *Location World* en el que evidenciaron cuanto gastan los hogares urbanos ecuatorianos por el tipo de consumo (...) se definió que el 17% de los gastos promedios son destinados a alimentos y bebidas no alcohólicas. Lo que significa que, los quiteños, aproximadamente, gastan USD 147,73 al mes en comida. Los hogares, en promedio, son conformados por 4 miembros, se gastaría alrededor de USD. 36,93 por miembro y considerando las tendencias de consumo, cinco salidas al mes, significaría USD. 8 como ticket promedio” (Arias, 2018, p. 44).

De acuerdo a la cita anterior se puede inferir que la población de la ciudad de Quito, a nivel familia, asigna un rubro mensual y lo destina para poder comer fuera de casa.

Finalmente se debe indicar que este proyecto se encuentra plenamente identificado con las políticas gubernamentales que rezan en el Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017-2021 (2017), mediante los siguientes objetivos y políticas:

**Objetivo 1:** “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas”

**Política 1.7:** “Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas”

Esto será posible mediante la generación de nuevas plazas de trabajo que permitan mejorar la calidad de vida socio económica de una parte de la población que pueda incorporarse a laborar en este nuevo restaurante temático futbolero de carnes asadas en el sector norte de la ciudad de Quito.

Es importante indicar que este proyecto prevé dar solución a esta necesidad del sector norte de la ciudad de Quito, al no disponer actualmente de un restaurante temático futbolero de carnes asadas que satisfaga las diferentes exigencias y necesidades del consumidor quiteño del sector norte de la ciudad.

### **1.3. Delimitación del Proyecto**

La delimitación de un proyecto debe ser propuesta mediante variables como ubicación geográfica y tiempo. Es así que este proyecto será desarrollado geográficamente en el sector norte de ciudad de Quito y para sus respectivos análisis será considerado un tiempo de 5

años para poder mirar el comportamiento financiero proyectado en sus respectivos estados financieros.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. *Objetivo General***

Desarrollar un Plan de Negocios que permita conocer la factibilidad de implementar un restaurante temático futbolero que será ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito.

### **1.4.2. *Objetivos Específicos***

- Realizar una base teórica que permita sustentar adecuadamente el desarrollo de este plan de negocios.
- Analizar el macro y micro entornos que influyen en este emprendimiento y su respectivo impacto.
- Conocer los gustos y preferencias del mercado objetivo de este proyecto mediante el desarrollo de un estudio de mercado.
- Definir un adecuado plan de marketing para la nueva empresa que permita posicionar en el mercado actual en el menor tiempo.
- Descubrir la factibilidad financiera de este proyecto mediante el desarrollo y análisis de los respectivos estados e índices financieros.

## **1.5. Método de Investigación**

El presente trabajo de investigación aplicará diversos métodos, siendo estos los siguientes:

### **1.5.1. *Método Descriptivo***

El método descriptivo es aquel que permitirá obtener información relevante con respecto a la elaboración de planes de negocio, y caracterizar un determinado sector.

“El nivel de estudio descriptivo permite al investigador utilizar varias técnicas de recolección de datos, entre las cuales se puede mencionar las siguientes: encuestas realizadas a través de cuestionarios, entrevistas, entre otras; con las cuales se obtiene información relevante para el desarrollo de la investigación” (Díaz, 2009, p. 134).

A través del uso del presente método se realiza la recolección de información relativa al entorno externo e interno que afecta positiva y negativamente al proyecto, así como conocer los gustos y preferencias del público objetivo, a fin de considerarlas e implementarlas en el negocio.

### **1.5.2. *Método Documental***

El método documental permite la reflexión y análisis de la información recolectada de diversos medios y fuentes respecto a un tema en concreto.

“Es un proceso de investigación científica, en la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes tipos de documentos donde se indaga, interpreta, presenta datos e información sobre un tema determinado de cualquier ciencia” (Martínez S. , 2007).

Este método de investigación se emplea para la recolección de información teórica y del entorno que rodea al plan de negocio a desarrollarse.

## CAPÍTULO II

### 2. Diagnóstico Situacional

#### 2.1. Análisis PEST

En la siguiente tabla se presenta la actividad económica a la que pertenece el presente plan de negocios, de acuerdo con la clasificación CIIU 4.0

Tabla 1.  
Clasificación CIIU

<b>I</b>	Actividades de alojamiento y servicio de comidas
<b>I56</b>	Servicio de Alimento y Bebida
<b>I5610</b>	Actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas
<b>I5610.01</b>	Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.

Fuente: (INEC, 2012)

Elaborado por: Elaboración propia

##### 2.1.1. Entorno Político

Nassir Sapag Chain (2014) menciona que el estudio del entorno político se realiza con la intención de conocer que decisiones políticas, leyes o normativas influyen en la implementación de un determinado proyecto.

El Ecuador, luego de la terminación del mandato del ex presidente Rafael Correa, se ha visto inmiscuido en un periodo de inestabilidad institucional, la cual, a decir de expertos, se inició a partir de la victoria del “si” en la Consulta Popular del 4 de febrero de 2018. Sobre todo, en lo referente al Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS) Transitorio, el cual definió sin concurso de méritos y oposición a los representantes de la Defensoría del Pueblo, Defensoría Pública, Fiscalía General del Estado, Contraloría General del Estado,

Consejo Nacional Electoral, Tribunal Contencioso Electoral, Procuraduría General del Estado, Superintendencias, Jueces de la Corte Constitucional a los Miembros del Consejo de la Judicatura. Además, de tener un control total de los poderes del Estado (Loaiza, 2018).

Lenin Moreno, actual Presidente del Ecuador, a pesar de haber ganado las elecciones por el partido Alianza País, del cual el ex mandatario Rafael Correa fuese presidente. Una vez asumido el poder, mostró una ruptura con el estilo de gobierno de su predecesor, generando una ruptura de lazos con la mayoría de partidarios de este movimiento político. Moreno, manifestó un discurso de dialogo con todos los sectores y actores sociales. Mostrando un acercamiento hacia los grupos de derecha, empresarios y banqueros (Buendía, 2018). Siendo una de las resoluciones emitidas, la condonación de impuestos a estos sectores y la entrega de beneficios fiscales.

En este sentido, en el 2018 el Gobierno de Moreno puso en vigencia la Ley de Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio fiscal, cuyo objetivo, de acuerdo con el Ejecutivo, es lograr la estabilidad económica del país a largo plazo; atraer nuevos y diversas inversiones al país, esto debido a que durante los últimos 10 años fue originaria principalmente de China; y, fomentar el empleo a través de la dinamización de la producción y de la economía (PROECUADOR, 2019).

En el caso de la actividad económica I5610.01, a la que pertenece el presente proyecto en la ciudad de Quito, los beneficios que brinda la ley son las siguientes:

- Tarifa del impuesto a la renta del 25%
- Exoneración del anticipo al impuesto a la renta por 5 años
- Doble deducción del gasto de depreciación anual por 5 años de inversiones en activos fijos nuevos y productivos (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2019)

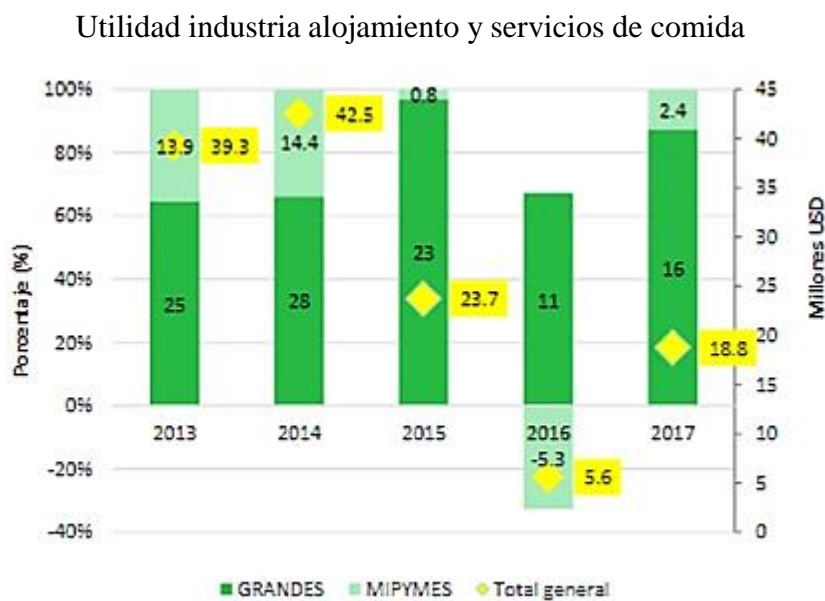
En el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), el Plan de Ordenamiento Territorial manifiesta 7 ejes estratégicos, donde el Eje 4: Quito Productivo y Solidario, marca como una de los objetivos de la ciudad la generación de pleno empleo, una economía diversificada, tanto en diferentes ramas productivas como tamaños de los emprendimientos, trabajando el Municipio de Quito en el fomento de una ciudad de emprendedores (Municipio de Quito, 2015).

### 2.1.2. Entorno Económico

Baca (2006) el estudio del entorno económico tiene como objetivo recolectar información de carácter monetario, y con base en la misma elaborar cuadros analíticos que sirvan para la evaluación económica del proyecto.

El sector de alojamiento y servicio de comida, es una industria compuesta por dos grandes subsectores: las actividades de alojamiento y las de servicio de alimentos y bebidas. En el 2017 el sector registró utilidades por USD 19 millones, de las cuales el 87% fueron de las grandes empresas y el 13% de las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Respecto al año anterior, se registra un incremento de más del 300% de las utilidades totales, con respecto año 2016.

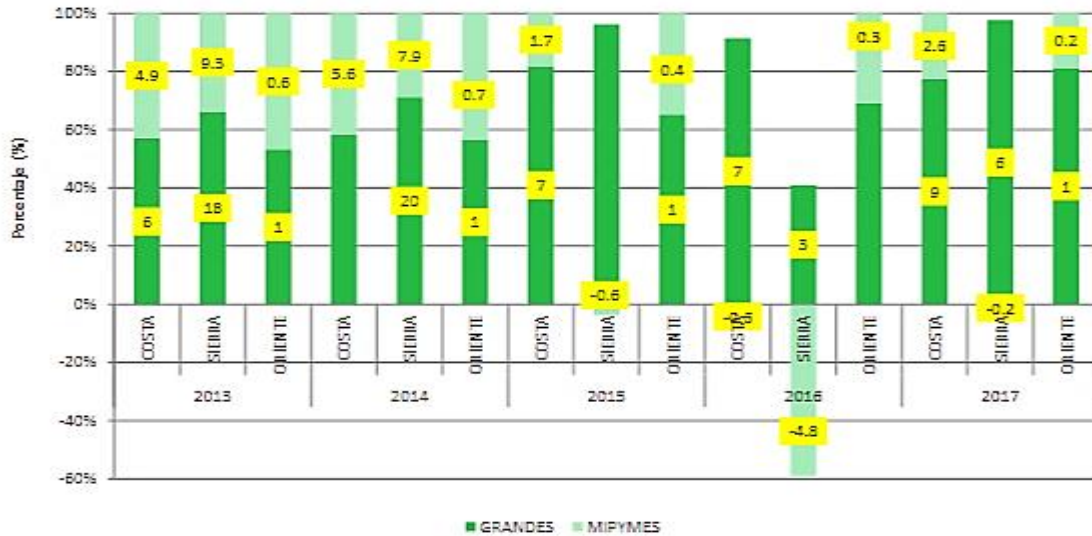
Figura 1.



Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

A nivel regional, en el año 2017, fueron las empresas de la región Costa las que registraron un mayor porcentaje de las utilidades, siendo estas de USD 12 millones. En la Sierra, las utilidades fueron de USD 6 millones y en el Oriente de USD 1 millón. Durante este mismo periodo, la ciudad que registró mayor nivel de utilidades fue Guayaquil, con USD 11 millones, seguida de Quito con USD 5 millones.

Figura 2.  
Utilidades del sector por región



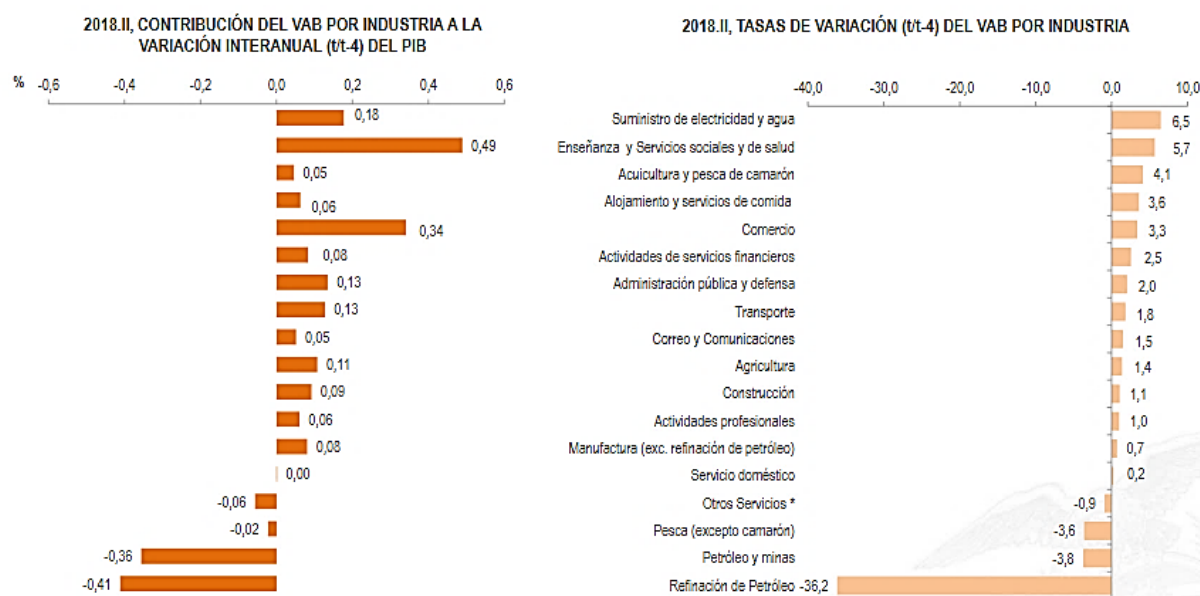
Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

La industria de alimentos y servicio de comidas, se encuentra conformada por 15 actividades (CIU 6 dígitos), de las cuales son cinco las que registran una mayor cantidad de las utilidades, siendo una de ellas la I5610.01: Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar. En el 2017, esta actividad registró utilidades por USD 5 millones, de los cuales el 60% fueron procedentes de las grandes empresas y el 40% de las MIPYMES.

De acuerdo con datos del Banco Central del Ecuador (BCE) (2018), la industria de alojamiento y servicios de comida presentó una variación interanual del 3,6%, registrando una contribución a la variación interanual del PIB nacional del 0.06% (Figura 3).

Figura 3.

Variación interanual del PIB industrial y contribución al PIB Nacional



Fuente: (BCE, 2018)

La inflación anual del IPC en 2017 fue de -0,20%, cifra menor al promedio de 16 países principalmente de América Latina, que se ubica en 5,26% (BCE, 2018). En tanto que las actividades de restaurantes y hoteles registraron deflación, con un porcentaje de -0,89%, índice inferior al nacional, queriendo decir que se presentó una reducción de los precios de estos servicios.

A julio del 2019, las tasas de interés referencial y máxima fijadas por el Banco Central del Ecuador para el sector financiero privado, público y solidario, referentes a las actividades de las MIPYMES son las siguientes:

Tabla 2.  
Tasas de interés

Segmento	Tasa Activa Efectivo Referencial	Tasa Activa Referencial Máxima
<b>Productivo PYMES</b>	10,90%	11,83%
<b>Comercial Prioritario Pymes</b>	11,16%	11,83%
<b>Microcrédito Minorista</b>	26,07%	28,50%

Fuente: (BCE, 2019)

Elaborado por: Elaboración propia

### **2.1.3. Entorno Social**

De acuerdo con Nassir Sapag Chain (2014) el análisis del entorno social, ayuda a determinar el comportamiento de la población que se quiere atender con el proyecto. Se enfoca en conocer, entre otras cosas, la tasa de crecimiento, la composición por grupos de edad y la ocupación y la población económicamente activa.

Actualmente, la ciudad de Quito se ha convertido en la ciudad más poblada a nivel nacional. De acuerdo con datos del INEC (2019) hasta finales del 2018 la población de la capital ascendía a 2'735.987 habitantes, y se estima que para 2020 se incremente a 2'781.641 personas, según menciona dicha entidad este cambio en la tendencia de crecimiento se encuentra relacionada con el traslado del aeropuerto Mariscal Sucre hacia la parroquia rural de Tababela, que ha permitido el crecimiento vertical y de edificios en el área urbana de la ciudad.

La ciudad de Quito se encuentra dividida en 8 administraciones zonales, Eloy Alfaro abarca el 20,2% de la población, Eugenio Espejo el 18,9%; Manuela Sáenz el 10%; La Delicia el 16,3%; Quitumbe, 12,9%; Los Chillos 7,4%; Calderón 7,3% y Tumbaco 7%. De acuerdo con el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), las parroquias que registran mayor porcentaje de pobreza en hogares son las rurales, sobre todo las ubicadas al occidente del DMQ, que registran un NBI entre el 48% al 76%. En tanto que en el área urbana, el porcentaje de familias pobre es menor, siendo menos del 24% (Municipio de Quito, 2015).

Respecto a la composición de la población por sexo y grupos de edad, de acuerdo con el censo realizado en el año 2010, se presenta una reducción de la fecundidad, y la población del DMQ sigue siendo predominantemente joven. La población entre 15 y 64 años incrementó en 1,7% en 2010 con respecto al censo del 2001; en tanto que la población de la tercera edad representó el 6,3%, mientras en 2001 correspondía al 6,1% (Municipio de Quito, 2015).

En el DMQ, aproximadamente 74.870 personas se encuentran ocupadas en actividades de la Economía Popular y Solidaria, como son: el comercio al por menor no especializado, el comercio al por menor especializado y en el sector de alojamiento y comidas, actividades que concentran el 30% del empleo total de la ciudad. De acuerdo con el Censo Económico de 2010, desde el punto de vista turístico, la Actividad de Alojamiento y Servicio de Comidas registró alrededor de 892 millones de ventas, ocupando a 42.945 personas, siendo el cuarto sector que más empleo genera en la ciudad de Quito (Municipio de Quito, 2015).

Según información presentada por el BCE (2018), el consumo de los hogares en productos alimenticios, no alimenticios y servicios creció en un 4%, hecho producido porque las empresas tienden a ofrecer más descuentos y promociones en todos los niveles socioeconómicos; generando que los estratos A y B comiencen a pagar menor e ingresen al ambiente de los descuentos.

De acuerdo con Kantar *Worldpanel* (2018) en el Ecuador se destacan dos tendencias de consumo: 1) el cliente moderno se encuentra atraído por productos de marcas reconocidas, ya que busca familiaridad y calidad; 2) la población se encuentra mayormente atraída por productos saludables, que hasta 2018 a nivel regional registraron ventas por USD 69.900 millones.

#### **2.1.4. Entorno Tecnológico**

El estudio del entorno tecnológico, según menciona Nassir Sapag Chain (2014) tiene como fin identificar las tendencias de la innovación tecnológica en los procesos de producción y apoyo a la administración, así como el nivel de adopción por parte de las empresas competidoras.

Respecto al uso de los medios de comunicación, según indica el INEC (2018), el 40,4% de los ecuatorianos de entre 15 a 70 años se conectan a internet y lo emplean como una herramienta importante para la decisión de compra, teniendo los medios de comunicación digital la posibilidad de destruir o crear una marca en el mercado actual.

De acuerdo con datos de Hootsuite (2019) en el Ecuador el 87% de la población tiene un teléfono móvil, el 79% tiene usa internet, el 71% usa activamente las redes sociales y el 65% hace uso de las redes sociales a través de su teléfono móvil. Los sitios web más visitados en el Ecuador son: 1) Google.com, 2) Youtube.com, 3) ElComercio.com, 4) Facebook.com y 5) Google.com.ec. Respecto a las redes sociales, 12 millones de ecuatorianos miran publicidad en Facebook, 3.9 millones en Instagram, 790 mil en Twitter, 1,1 millones en Snapchat y 2.2 millones en *Linkedin*. Respecto al comercio en línea (*e-commerce*), el 51% tiene una cuenta en una institución financiera (banca móvil), el 2,9% tiene billetera móvil, el 9,7% realiza compras en línea: el 5% de las mujeres realizan transacciones en línea y el 15% de los hombres.

En el caso de los restaurantes, la aplicación de la tecnología se da a través de la oferta del servicio de WIFI gratuito dentro del establecimiento, puesto que para el consumidor actual este servicio es tan básico como el agua. Además, para los clientes también es importante que existan enchufes en cada mesa para cargar su celular, que se acepten diferentes formas de pago digitales como por ejemplo, pagar con su tarjeta de crédito desde el celular, así como reservas en línea. De igual manera los expertos enfatizan en el uso de las redes sociales como portales para la presentación de las instalaciones y menús (Veintimilla, 2018).

## **2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Este análisis fue creado por el Michael Porter, el cual indica el estudio de una determinada industria a través de 5 aspectos, mismos que se presentan a continuación.

### **2.2.1. Rivalidad entre competidores**

De acuerdo con datos de la Superintendencia de Compañías, a nivel nacional se encuentran registradas 1.748 empresas dentro de la actividad económica I5610.01 encontrándose ubicadas el 44% en la provincia de Pichincha, especialmente en el cantón Quito; y, el 42% en el Guayas, en Guayaquil.

En el subsector de análisis, la empresa que tiene mayor participación en el mercado es *Int Food Service*. (KFC) ubicada en el puesto 63 en el ranking de mejores empresas del año 2018, registrando ventas por aproximadamente USD 222 millones y utilidades de USD 9.04 millones (Revista EKOS, 2019). Esta empresa abarca varias cadenas de restaurantes de comida rápida, entre ellas KFC, Pollos Gus, entre otras.

Estos datos reflejan que la rivalidad entre competidores en el sector es ALTA, debido a la existencia de muchos competidores y de empresas grandes que gozan de prestigio, reconocimiento y fidelidad de los clientes en el mercado, generando que tengan la mayor participación en el mismo.

### **2.2.2. Poder de negociación de los clientes**

De acuerdo con datos del INEC (2012) a nivel nacional, el gasto de consumo monetario mensual de los hogares ecuatorianos es de aproximadamente USD 2.4 millones, de los cuales el 7,7% se destina a restaurantes y hoteles. En promedio mensual los hogares gastan USD 610, en tanto que en el área urbana el gasto promedio es de USD 720, destinando USD 70 para restaurantes y hoteles. De acuerdo al nivel de ingresos, del decil 7 al 10, destinan entre el 7,9% y 9% para este rubro.

A partir de 2016 las ventas de los restaurantes especializados en platos a la carta o preparados, empezaron a sufrir bajas, debido a que los clientes buscan opciones más económicas, razón por la que demandan principalmente, de lunes a viernes, almuerzos populares o ejecutivos. De acuerdo con la Asociación de Chefs, actualmente es más rentable vender almuerzos de USD 3 que un plato a la carta de USD 10 en adelante. Situación que se debe a una reducción del gasto de entretenimiento de los hogares, al que pertenece el consumo en restaurantes. Razón por la que los restaurantes que ofertan platos a la carta han optado por reducir en 10% el precio de cada plato, a fin de hacerlo más asequibles al consumidor. Además, de realizar ofertas creativas que llamen la atención del cliente, reestructurando el local, dándole una nueva imagen y adquiriendo insumos de calidad, pero a precios más económicos en el mercado local (Paguay, 2016).

Estos datos demuestran que el poder de negociación de los clientes es ALTO, debiéndose a 2 factores en particular: 1) existencia de una amplia oferta, 2) situación económica del país, que genera que los consumidores busquen opciones más económicas, pero de calidad, así como en un ambiente renovado y diferente.

### ***2.2.3. Poder de negociación de los proveedores***

El sector en análisis, se provee principalmente de bienes provenientes del sector agrícola. Según un informe del INEC (2017) la superficie ocupada para la labor agropecuaria a nivel nacional es de 546 mil hectáreas, de las cuales 44,8% son pastos cultivados, 26,20% cultivos permanentes, 15,56% transitorios y 12,42% pastos naturales. A esta alta oferta nacional, también se le agregan las importaciones agrícolas desde Colombia y Perú, principalmente, mismas que se pueden adquirir a menor costo, razón por la que el poder de negociación de los proveedores en la industria es BAJO.

### ***2.2.4. Amenaza de productos sustitutos***

Debido a las tendencias del mercado, contracción de la economía y cambios en los hábitos de consumo de la población, la amenaza de productos sustitutos a los que oferta el sector en análisis es ALTA, estando como principales sustitutos los alimentos preparados en casa, que de acuerdo con la consultora Kantar (2016) los consumidores al reducir el gasto en entretenimiento (Restaurantes) han incrementado la compra de alimentos como aceite, frutas, verduras, arroz, entre otros; bienes empleados para la preparación de alimentos en el hogar.

### ***2.2.5. Amenaza de nuevos competidores***

En la industria en análisis existe una alta cantidad de participantes, los precios de los productos se encuentran a la baja, debido a la situación económica del país que restringe el gasto de consumo de los hogares. Además, existen empresas ya consolidadas en el mercado, que tienen la mayor participación del mercado. Así como la inversión requerida para iniciar un negocio de este tipo es alta. En cuanto a lo positivo, el gobierno ofrece incentivos y beneficios fiscales para los nuevos emprendimientos, por ello, se dice que esta amenaza es MEDIA.

### **2.3. Análisis FODA**

El análisis FODA “es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis, más cualitativo que cuantitativo, impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa” (Rodríguez Valencia, 2005).

Con base en la información recolectada a través del análisis PEST y de las 5 fuerzas de Porter, a continuación, se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del presente plan de negocios para un restaurante temático futbolero de carnes asadas ubicado en la ciudad de Quito.

#### **2.3.1. Fortalezas**

- Los consumidores buscan un restaurante que tenga una imagen moderna, atractiva y diferenciada
- El negocio se ubica en una zona comercial, de alto tránsito de peatones y vehículos.
- Los consumidores buscan platos a la carta de calidad a un precio asequible.
- Los proveedores no pueden influir significativamente en los precios de las materias primas
- El uso de medios de diferentes medios de pago digitales, zona wifi y cargadores, es básico para un negocio que se adapta a las nuevas tendencias del mercado.

#### **2.3.2. Oportunidades**

- El gobierno brinda beneficios fiscales a los nuevos emprendimientos
- Existencia de tasas de interés diferenciadas para las MIPYMES
- El uso de las redes sociales atrae a los consumidores hacia el negocio
- Se presenta una reducción en los costos de los bienes y servicios empleados en restaurantes.
- En la ciudad de Quito, se fomentan los nuevos emprendimientos generadores de empleo y que dinamizan la economía local.
- La industria de alojamiento y servicios se encuentra en crecimiento.

- Las utilidades de las MIPYMES la industria ha crecido en los últimos años.

### **2.3.3. Debilidades**

- Baja rentabilidad inicial del negocio
- Precios no competitivos con el de las principales empresas
- Los consumidores no están dispuestos a pagar precios altos
- La inversión requerida es alta
- Los consumidores han reducido su gasto de consumo en el rubro de recreación.

### **2.3.4. Amenazas**

- El país presenta inestabilidad política y económica
- Existen varios productos sustitutos
- El sector es atractivo para nuevos competidores
- Existen empresas consolidadas en el mercado que gozan de reconocimiento del público

## **2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

La Matriz EFE permite identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, esta herramienta ayudará a determinar los factores externos que podrían afectar o ayudar al desarrollo de la empresa. Siendo su fin último la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas (Fred R, 2003, p. 110).

A continuación, se presenta la Matriz EFE, misma que ha sido elaborada en base al análisis FODA, presentándose en ella los factores externos que representan una oportunidad o amenaza para el presente plan de negocios.

Tabla 3.  
Matriz EFE

<b>FACTORES EXTERNOS</b>				
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
1	El gobierno brinda beneficios fiscales a los nuevos emprendimientos	0,08	3,00	0,24
2	Existencia de tasas de interés diferenciadas para las MIPYMES	0,08	3,00	0,24
3	El uso de las redes sociales atrae a los consumidores hacia el negocio	0,08	4,00	0,32
4	Se presenta una reducción en los costos de los bienes y servicios empleados en restaurantes.	0,12	4,00	0,48
5	En la ciudad de Quito, se fomentan los nuevos emprendimientos generadores de empleo y que dinamizan la economía local.	0,08	3,00	0,24
6	La industria de alojamiento y servicios se encuentra en crecimiento.	0,10	3,00	0,30
7	Las utilidades de las MIPYMES la industria han crecido en los últimos años.	0,10	4,00	0,40
	<b>AMENAZAS</b>			
1	El país presenta inestabilidad política y económica	0,10	2,00	0,20
2	Existen varios productos sustitutos	0,08	2,00	0,16
3	El sector es atractivo para nuevos competidores	0,08	2,00	0,16
4	Existen empresas consolidadas en el mercado que gozan de reconocimiento del público	0,10	1,00	0,10
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,84</b>

Fuente: Elaboración propia

Con una calificación de 2,84 se puede mencionar que las oportunidades existentes en el mercado son mayores a las amenazas que lo rodean, pudiendo aprovechar las primeras, para disminuir los efectos adversos de las segundas. La principal oportunidad que se vislumbra es la reducción de los costos de bienes y servicios empleados en el sector, es decir, la existencia de deflación. En tanto que la mayor amenaza es la existencia de empresas consolidadas, mismas que captan la mayoría de la participan del mercado.

## 2.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz EFI, permitirá establecer la posición interna de la empresa, donde se definen las fortalezas y debilidades que afectan directamente el desempeño de la misma. Esta información se usará para formular estrategias (Fred R, 2003, p. 150).

A continuación, se presenta la matriz EFI, elaborada en base al análisis FODA presentado en secciones anteriores. Para su creación se han considera las fortalezas y debilidades relativas al proyecto.

Tabla 4.  
Matriz EFI

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
1	Los consumidores buscan un restaurante que tenga una imagen moderna, atractiva y diferenciada	0,10	3,00	0,30
2	El negocio se ubica en una zona comercial, de alto tránsito de peatones y vehículos.	0,11	4,00	0,44
3	Los consumidores buscan platos a la carta de calidad a un precio asequible.	0,12	4,00	0,48
4	Los proveedores no pueden influir significativamente en los precios de las materias primas	0,12	4,00	0,48
5	El uso de medios de diferentes medios de pago digitales, zona WIFI y cargadores, es básico para un negocio que se adapta a las nuevas tendencias del mercado	0,09	3,00	0,27
	<b>DEBILIDADES</b>			
1	Baja rentabilidad inicial del negocio	0,08	3,00	0,24
2	Precios no competitivos con el de las principales empresas	0,08	4,00	0,32
3	Los consumidores no están dispuestos a pagar precios altos	0,10	4,00	0,40
4	La inversión requerida es alta	0,08	3,00	0,24
5	Los consumidores han reducido su gasto de consumo en el rubro de recreación.	0,12	4,00	0,48
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,65</b>

Fuente: Elaboración Propia

Con una calificación ponderada de 3,65 se puede mencionar que la posición estratégica interna del proyecto se encuentra por encima de la media (2,5). Siendo las fortalezas más representativas el brindar platos a la carta de calidad y a un precio asequible para el consumidor y el hecho de que los proveedores tienen bajo poder de negociación, ya que son muchos. En tanto que la debilidad que más afecta al proyecto es la reducción del gasto de consumo de los hogares en el rubro de recreación.

## CAPÍTULO III

### 3. Marco Referencial

#### 3.1. Marco teórico

##### 3.1.1. *Plan de Negocios*

En el desarrollo de la presente investigación, fue necesario tomar una posición que permita el abordaje del estudio, razón por la que emplea el enfoque de la formulación y evaluación de proyectos, expresado por medio de un Plan de Negocios. Para crear un plan de negocios de cualquier idea, en este caso la creación de un restaurante temático futbolero de carnes asadas, ubicado en el norte de la ciudad de Quito DM, Cabrerizo (2010, pp. 13-15), manifiesta que debe tener la siguiente estructura.

- ✓ Introducción
  - Presentación: objetivos personales y de la empresa.
  - Descripción del producto o servicio: la idea, el producto o servicio, la necesidad que satisface y el valor añadido que se ofrece al mercado.
  - Presentación de la persona emprendedora.
  
- ✓ Estudio de mercado
  - Introducción: La información del mercado. Conocer el mercado, actuar en el mercado. Los factores de todo tipo que afectaran a la empresa.
  - La estructura general del mercado: Macroentorno.
  - Aproximación al microentorno: Estudio del mercado
    - Proveedores
    - Competidores
    - Clientes

- ✓ Plan Comercial o de Marketing
  - La interacción con el mercado
    - El producto
    - El precio
    - El punto de venta y la distribución
    - La comunicación y la publicidad
  
- ✓ Plan de Producción
  - Localización física de las instalaciones
  - El proceso de producción: descripción del producto, descripción del proceso.
  - El proceso de prestación: descripción del producto, descripción del proceso.
  - Relación de elementos detallados para la producción: fijos y variables.
  - Costes unitarios y capacidad máxima de producción o prestación.
  
- ✓ Organización y recursos humanos
  - Los socios: microempresa intensiva en capital humano.
  - Las decisiones del personal detallado
  - Confección de organigrama: organigrama general y análisis de puestos de trabajo.
  - Gestión de RRHH: Métodos de selección de personal, planes de formación, tipo de contrato y subcontrataciones.
  
- ✓ Plan económico-financiero
  - Previsión de ingresos.
  - Previsión de gastos fijos y variables: las inversiones
  - El balance
  - La cuenta de pérdidas y ganancias.
  - La previsión de tesorería.
  - Algunos ratios: el punto de equilibrio, el rendimiento y la rentabilidad.
  
- ✓ Valoración final (Cabrerizo M. d., 2010, pp. 13-15)

La investigación de mercados se refiere al conocimiento del mercado al cual se va ofrecer un determinado producto o servicio, es por esta razón que se indica que el mercado es el lugar donde acuden los oferentes (vendedores) y demandantes (compradores). Según la autora Martínez (2011) el mercado está integrado por “(...) un conjunto de personas naturales o jurídicas situadas en un área geográfica determinada que consumen o son susceptibles de consumir un producto o servicio” (p. 14).

De acuerdo con Morales & Morales (Morales & Morales, 2009), el mercado se caracteriza, principalmente, por:

- Las personas tienen una necesidad no cubierta y, por lo tanto, requieren productos y/o servicios específicos que la satisfagan.
- Las personas deben tener capacidad para adquirir los productos y/o servicios, lo cual está determinado por su nivel de ingresos.
- Las personas deben tener el deseo de consumir dichos productos y/o servicios.
- Las personas deben tener la autoridad necesaria para adquirir los productos, ya sea para consumo propio o de sus dependientes económicos, por ejemplo, los hijos.

La investigación de mercados es “(...) el diseño, recopilación, análisis e informe sistemáticos de datos relevantes a una situación específica de marketing a la que se enfrenta una organización”(Kotler & Armstrong, 2013, p. 100). Según Kotler & Armstrong (2013), el proceso de investigación de mercados es el siguiente:

1. Definir el problema y los objetivos de la investigación.
2. Desarrollar el plan de investigación para recopilar información.
3. Implementar el plan de investigación (recopilación y análisis de datos).
4. Interpretar e informar los resultados.

Por tanto, la oportunidad de negocio del presente proyecto, radica en la necesidad que tienen las personas en asistir y consumir carnes asadas en un restaurante temático futbolero en el sector norte de la ciudad de Quito DM, con la finalidad de que los mismos sientan que el

producto que están consumiendo es de alta calidad, buen sabor y servidos en el mejor ambiente futbolero.

El Plan de Marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos decir la estrategia de marketing. Un plan de marketing generalmente es diseñado para periodos de un año, coincidiendo con la planeación de las organizaciones; para el caso de productos nuevos, el plan de marketing se puede hacer solo para el periodo que hace falta con respecto a la terminación del año, o para este periodo más el año contable siguiente (Ballesteros, 2013, p. 3).

Los propósitos del plan de marketing son:

1. Explicar las situaciones tanto presentes como futuras de la empresa.
2. Especificar las metas y los objetivos.
3. Describir las actividades específicas que se pretende realizar.
4. Identificar los recursos que serán utilizados para realizar correctamente las actividades.
5. Permite modificar las actividades, acorde a la situación que se presente.

Entre las principales ventajas que conlleva elaborar un plan de marketing, se menciona las siguientes:

- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.

El Plan de Marketing se basa en el Marketing Mix, donde la empresa toma sus decisiones considerando dos estrategias fundamentales que son:

- **La estrategia de posicionamiento:** Esta estrategia está enfocada en ¿Qué productos ofrecer?, y a ¿Qué mercado dirigirse?
- **La estrategia de diferenciación:** Este tipo de estrategia va direccionada hacia ¿Cómo ofrecer el valor añadido a los clientes que se encuentran actualmente en la empresa?

Las 4P o elementos básicos del marketing mix son: producto, precio, plaza y promoción.

**Producto:** es un bien o un servicio que se ofrece a los consumidores que se encuentran en un determinado mercado. El entorno se encuentra cambiando frecuentemente, por tal motivo las empresas deben adaptar sus productos o servicios de acuerdo a las necesidades de las personas y es necesario adoptar decisiones sobre los siguientes aspectos:

- Cartera de productos.
- Diferenciación versus estandarización.
- Marcas y envases.
- Desarrollo de servicios relacionados.
- Ciclo de vida y planificación de nuevos productos (Baena, 2011, pp. 45,46).

**Precio:** es la cantidad de dinero que las personas deben pagar a la empresa por la prestación de un servicio o el consumo de un bien. Antes de fijar el precio las empresas deben tomar en cuenta aspectos importantes como: los costos de producción, comercialización y distribución. Para fijar el precio es necesario tener en cuenta otros aspectos, además de los ya mencionados, como factores tanto internos como externos de la empresa, encontrándose entre estos los siguientes:

- Demanda.
- Regulación legal.
- Competencia.
- Inflación.

Para la fijación de los precios se requiere considerar los siguientes factores

- Estructura de costes.
- Recursos de la compañía.
- Posicionamiento.

- Canales de distribución (Baena, 2011, p. 47).

**Plaza:** se refiere a como se hace llegar el producto desde el fabricante hasta el consumidor. Los aspectos que tienen que ver con la plaza como una de las 4P del marketing mix son:

- Canales de distribución.
- Selección del canal.
- Gestión del canal.
- Intermediarios.
- Logística.

Es de suma importancia tener muy en cuenta todos estos aspectos para lograr que el producto que se desea agregar al mercado para el consumo de las personas se lo realice forma efectiva.

**Promoción:** consiste en las actividades o acciones que las empresas deciden realizar con el objetivo de incentivar a las personas a consumir un determinado producto o solicitar la prestación un servicio. En el marketing de servicios es importante tomar en cuenta los aspectos que se detallan a continuación:

- Personal.
- Proceso.
- Ambiente físico (Lerma & Márquez, 2010, p. 18).

Luego de definirse el Plan de Marketing se procede a realizar el Estudio Técnico, que es la parte del proyecto donde se discuten y se estudian las posibles ubicaciones o zonas geográficas donde se ubicará el proyecto, dicha zona deberá encontrarse abastecida de todos los servicios necesarios para el funcionamiento, buena movilidad, espacio suficiente para estacionamientos, cerca de la fuente de mano de obra especializada y cerca del canal de distribución previsto.

Dentro de esta fase se procede a establecer la localización del proyecto, que consiste en seleccionar el mejor lugar de emplazamiento del proyecto tomando en cuenta factores cuantitativos y cualitativos como cercanía a los grupos de interés, que incluye el acceso a clientes y proveedores, accesibilidad vial de la zona, seguridad, competencia directa e infraestructura presente en la zona.” (Erosa, 2004). Para la elección de la ubicación se utiliza una matriz de decisión en la que se les otorga un peso a cada uno de estos factores y se

analizarán los mismos en algunas alternativas y ponderando los resultados obtenidos se podrá determinar de una manera objetiva la localización del proyecto. Con la utilización de esta matriz se pretende la maximización de los beneficios para la empresa.

A continuación, se procede al establecimiento de la Estructura Organizacional, que es el instrumento que permite conocer los distintos roles que existirán en la nueva unidad de negocio, de igual manera el mismo permitirá que se trabaje de una manera óptima y conforme a los objetivos planteados. En el mismo se puede determinar lo siguiente:

- ¿Quién tiene autoridad sobre quién?
- ¿Cómo y por qué debe una organización dividir el trabajo individualmente y agrupando a personas?
- ¿Cómo deben coordinar las organizaciones su trabajo para aumentar al máximo los beneficios de la división del trabajo?
- ¿Qué buscan las personas para indicar que los problemas son de índole estructural en lugar de algún otro tipo de problema, como el de liderazgo?

Mediante el conocimiento de la estructura organizacional se determinará el número de mano de obra a necesitar, así también se conocerá la manera como se organizará el trabajo en la nueva unidad de negocio. Este estudio representa uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocios, si la estructura administrativa es efectiva las probabilidades de éxito son mayores; se debe comenzar por asignar funciones y responsabilidades sustentándolas en un organigrama donde se adopte y se describa la cultura organizacional de la empresa.

Finalmente, se lleva a cabo el Estudio Financiero, que corresponde al análisis económico, donde se pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarquen las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica (Baca, 2006).

### 3.2. Marco conceptual

- Plan de Negocios: es el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica (Cabrerizo, 2010, p. 6).
- Marketing: se encarga de estudiar cómo se inician, estimulan, facilitan y desarrollan relaciones rentables de valor que buscan satisfacer las necesidades mejor que la competencia y permiten captar mayor valor de los clientes (Talaya & Mondéjar, 2013, p. 15).
- Estructura Organizacional: “La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional” (Lusthaus, 2002, p. 53).
- Empresa: es una colectividad integrada por uno o varios grupos sociales que unen sus recursos (producción, tierra, mano de obra, tecnología y capital), en una base común para producir bienes y servicios, mediante un orden normativo, organizado y bien administrado, señalando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control coordinados, con eficiencia, modernidad, productividad, con una existencia relativamente continua en un medio y cuyas actividades se encuentran encaminadas hacia el logro de un fin o misión determinada (Salas Ramírez, 2014).
- Evaluación financiera: se entiende como la acción y el efecto de señalar el valor de un conjunto de activos o pasivos financieros. Considerando que el valor de un activo financiero está determinado inicialmente por su interés. El tipo de interés de los fondos ajenos está determinado contractualmente, por lo que un primer problema inicial es estimar el tipo de descuento a aplicar a los fondos propios (Viteri, 2012).
- Valor actual neto (VAN): es la suma algebraica del valor actualizado de todos los flujos de fondos (cobros y pagos) que ya se han realizado, o se han de realizar en el futuro en relación con él, durante un período predeterminado de tiempo (Loring, 2004, p. 239).

- Tasa interna de Retorno de una inversión (TIR): es definida por los autores como la tasa de descuento que iguala el valor actualizado de los flujos de fondos futuros netos generados por un proyecto, con la inversión inicial” (Loring, 2004, p. 242).
- Relación Costo/Beneficio: es la diferencia entre los ingresos obtenidos durante un determinado periodo de tiempo, generalmente un año, y los costos y gastos generales necesarios para obtener ese ingreso. El beneficio es la recompensa a la eficiencia e innovación en el proceso productivo. Por estas razones, el empresario es el principal protagonista del desarrollo capitalista, gracias a su audacia y capacidad innovadora (Jaramillo, 2005, p. 233).
- Modelo de Negocios CANVAS: permita obtener un panorama totalmente claro y objetivo acerca de la posibilidad de emprender en la creación de una empresa, midiendo los diferentes parámetros necesarios para poder concluir al final con el resultado esperado de saber si es o no rentable emprender dicho negocio.
- Mercado segmentado: este tipo de segmento propone que, en base a las diferentes necesidades y deseos de los clientes, la empresa debe variar en la oferta de sus productos ya que la propuesta de valor va a ser percibida y apreciada de diferente manera de acuerdo a cada grupo de clientes.
- Mercado diversificado: “Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes “ (Osterwalder, 2011, p. 21).
- Propuesta de Valor: es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional (Osterwalder, 2011, p. 22).
- Fuentes de ingresos: un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes, Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio post-venta de atención al cliente (Osterwalder, 2011, p. 30).

- Recursos Físicos: son las fábricas, vehículos, tiendas u hornos. O sea, los activos fijos tangibles.
- Recurso Económicos: dinero, ya sea para entregar respaldos a los clientes o para ocuparlo en los gastos diarios, a esto se le llama capital de trabajo
- Recursos Intelectuales: el principal es la marca, pero también pueden ser los derechos de autor. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecen un valor considerable.
- Recursos Humanos: Los trabajadores. Siempre son importantes y hay que mantenerlos motivados y a gusto con la empresa, porque en caso contrario la empresa no funcionará de la forma correcta, pero en este caso se refiere a aquellos que hacen la diferencia en la entrega de valor al cliente.
- Modelos de negocios basados en los costos: esta estructura es la que poseen los proveedores de los *commodities* como se mencionaba anteriormente. Su negocio depende de sistemas automatizados que optimicen la producción, proveedores más baratos, y subcontratación de servicios. El ejemplo de las cajas es perfecto para este modelo.
- Modelos de negocios basados en el valor: esta estructura es más abierta en materia de costos, dado que prefieren entregar un producto de mejor calidad a cambio de materiales más costosos.
- Costos fijos: son aquellos que se mantienen estables independiente del volumen de venta que se genere.
- Costos variables: son aquellos que varían según el volumen de venta generado.
- Economías de escala: los costos varían según el volumen de compra.
- Economías de campo: los costos varían según el campo de acción del negocio.

## CAPÍTULO IV

### 4. Estudio de Mercado

De acuerdo con Baca (2006) el estudio de mercado es “la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización” (p. 5).

#### 4.1. Identificación del producto o servicio

##### 4.1.1. Características generales

Figura 4.

Logotipo Entre Fútbol y Carbón



Fuente: Elaboración propia

El nombre del restaurante dedicado al expendio de carnes asadas con temática de fútbol es *Entre Fútbol y Carbón*, local que se ubicará en el norte de la ciudad de Quito, en la Administración Zonal La Delicia. El diseño del local contempla la temática deportiva, ubicándose televisores en áreas estratégicas para que todos los comensales disfruten de los encuentros deportivos nacionales e internacionales durante su estancia en el establecimiento. Además, dispone de área para el parqueo de los vehículos de los clientes.

#### 4.1.2. Especificaciones técnicas

- El restaurante se dedica a la venta de carnes asadas de res, cerdo y pollo, incluidos los embutidos, así como complementos, encontrándose entre ellos las papas asadas, fritas, choclo, ensaladas, postres y bebidas alcohólicas (cerveza) y no alcohólicas (gaseosas, jugos, agua).
- El diseño del local tiende a una temática deportiva, específicamente de Fútbol, teniendo como imagen referencial la siguiente:

Figura 5.

Imagen referencial de la decoración.



Fuente: (Bar-futbolero, 2019)

- Las mesas serán de madera, al igual que las sillas, teniendo estas acolchonadas en el espaldar y asiento.
- El color de las paredes es blanco, para resaltar la decoración deportiva.
- Se cuenta con un sistema informático para la toma de pedidos y facturación
- Se dispone de una parrilla de acero inoxidable que funciona a gas o carbón, y una cocina del mismo material que incluye una freidora de papas.
- Se cuenta con un sistema de cámaras de seguridad con circuito cerrado para el monitoreo del funcionamiento del restaurante
- Se dispone de conexión wifi, así como conectores para la carga del celular de los clientes.

Figura 6.

Plano referencial de la distribución del restaurante



Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Investigación de mercado

### 4.2.1. Segmentación de mercado

Según menciona Baca (2006) el segmento de mercado debe ser accesible, es decir, que cualquier comercializadora o la propia empresa dispongan de los medios para poder entregar el producto de manera regular. La segmentación puede ser de diferentes tipos: geográfica, demográfica y psicográfica.

En la siguiente tabla se presenta la segmentación de mercado del presente plan de negocio para la creación de un restaurante temático futbolero de carnes asadas ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito

Tabla 5.  
Segmentación de mercado del proyecto

<b>Segmentación Geográfica</b>	
Población del DM de Quito	2'781.641
Población Administración Zonal La Delicia (16,3%)	453.407
<b>Segmentación Geográfica</b>	
Hombres y mujeres	453.407
De 18 a 45 años (61,3%)	277.938
Estratos sociales A, B y C (36,1%)	100.335
<b>Segmentación Psicográfica</b>	
Personalidad: Moderna	100.335

Fuente: (Municipio de Quito, 2015)

Elaborado por: Elaboración propia

El presente plan de negocios se enfocará en los hombres y mujeres de 18 a 45 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos A, B y C, que habitan en la administración Zonal La Delicia de la ciudad de Quito, quienes tengan una personalidad moderna, que los atraiga un restaurante temático.

#### **4.2.2. Población**

La población del presente proyecto son las 100.335 personas, hombres y mujeres de 18 a 45 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos A, B y C, que habitan en la administración Zonal La Delicia de la ciudad de Quito.

#### **4.2.3. Muestra**

De acuerdo con Baca (2006) el muestreo es la “elección de una pequeña parte estadísticamente determinada, para inferir el valor de una o varias características del conjunto” (p. 39). Pudiendo ser el muestreo probabilístico o no probabilístico, dependiendo del tipo de investigación.

Para la determinación de la muestra para el presente proyecto se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple, haciendo uso de la siguiente fórmula de cálculo:

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

**Dónde:**

**n**= Tamaño de la Muestra.

**Z**= Valor Z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza es del 95% por lo que Z será el 1.96

**P**= Probabilidad de éxito 50%

**Q**= Probabilidad de fracaso 50%

**N**= Población (Universo poblacional)

**e**= Error de muestreo 0,05% (5%)

$$n = \frac{1,96^2 (0,5 * 0,5) * 100.335}{0,05^2(100.335 - 1) + 1,96^2 * (0,5 * 0,5)}$$

$$n = 383 \text{ Encuestas}$$

#### **4.2.4. Levantamiento de la información**

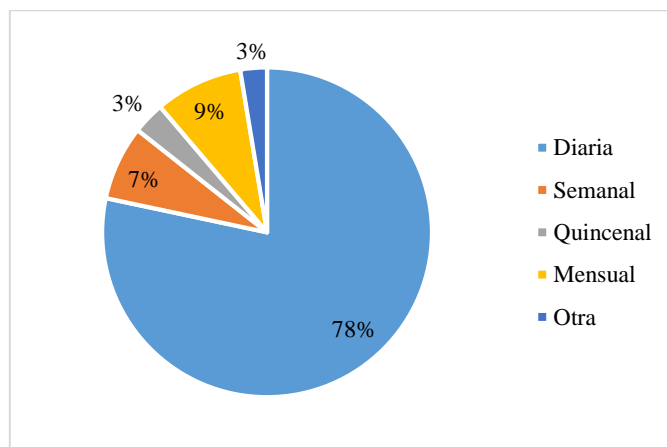
Se aplicó una encuesta de manera presencial a 383 personas de 18 a 45 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos A, B y C, que habitan en la administración Zonal La Delicia de la ciudad de Quito. Contando para ello con la colaboración de 3 personas más que

ayudaron en la toma de las encuestas. En el Anexo 1, se presenta el cuestionario de encuesta aplicado.

A continuación, se presentan los principales resultados recabados por medio de la encuesta.

Figura 7.

Con que frecuencia come fuera del hogar



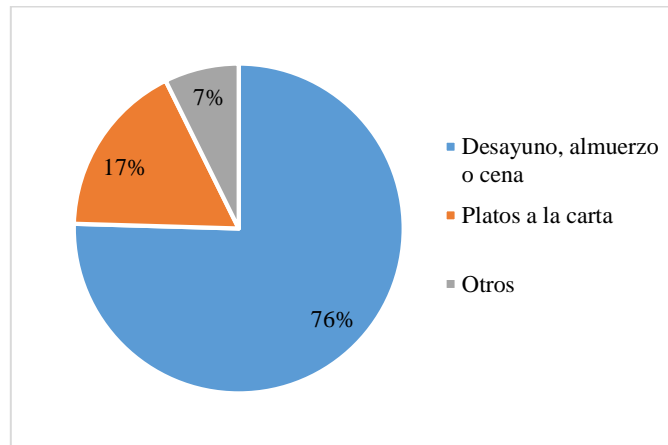
Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Elaboración propia

De las 383 personas encuestadas el 78% indicó que come fuera del hogar con una frecuencia diaria, situación que se debe a que el 85% estudio o trabaja. El 9% lo hace de manera mensual, el 7% una vez por semana, un 3% quincenalmente, otro 3% con otra frecuencia, como tres veces por semana.

Figura 8.

Qué tipos de alimentos consume con mayor frecuencia fuera del hogar



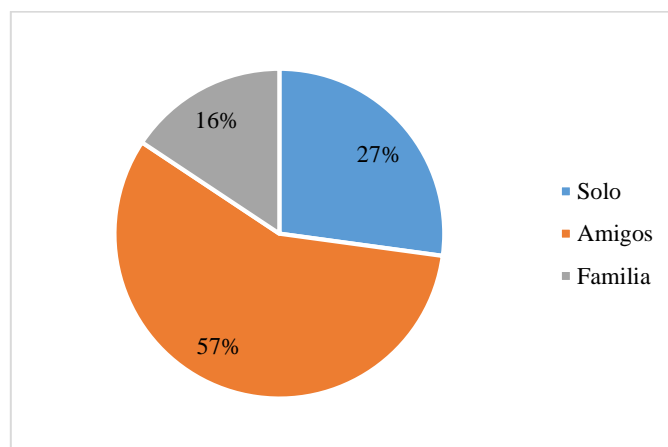
Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Elaboración propia

El 78% de las personas encuestadas manifestaron comer fuera del hogar generalmente las comidas principales (desayuno, almuerzo, cena), un 17% adquiere platos a la carta y un 7% otro tipo de comida como por ejemplo, comida rápida o de locales ambulantes.

Figura 9.

Cuando come fuera del hogar con quién lo hace



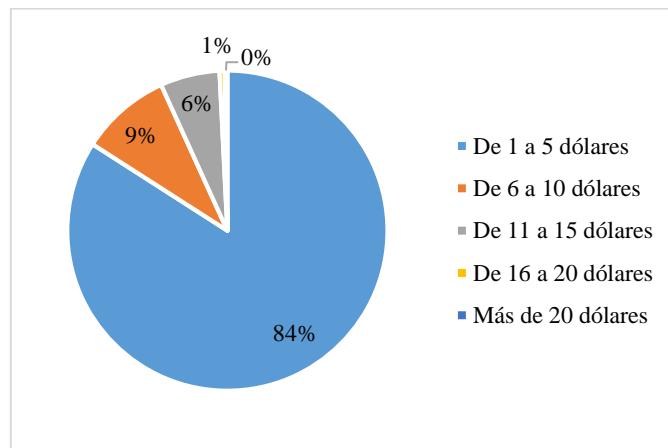
Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Elaboración propia

El 57% de las personas que comen fuera del hogar lo hacen generalmente con amigos, siendo estos del trabajo o del centro de estudios, el 27% lo hace solo y el 16% con la familia, siendo quienes comen fuera del hogar generalmente una vez por semana o cada quince días.

Figura 10.

En promedio cuánto gasta en un restaurante



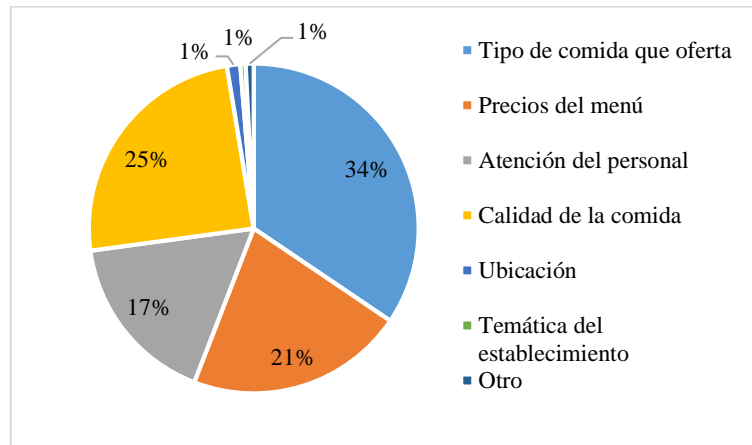
Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Elaboración propia

En promedio el 84% de las personas encuestadas gasta entre \$ 1 a \$5 dólares en un restaurante, esto debe a que la mayoría adquiere principalmente desayuno, almuerzo o cena; el 9% gasta de \$6 a 10 dólares, y el 6% de \$11 a \$15. Siendo las personas que piden platos a la carta y comen con su familia quienes más gastan en un restaurante.

Figura 11.

Por qué asiste el restaurante de su preferencia



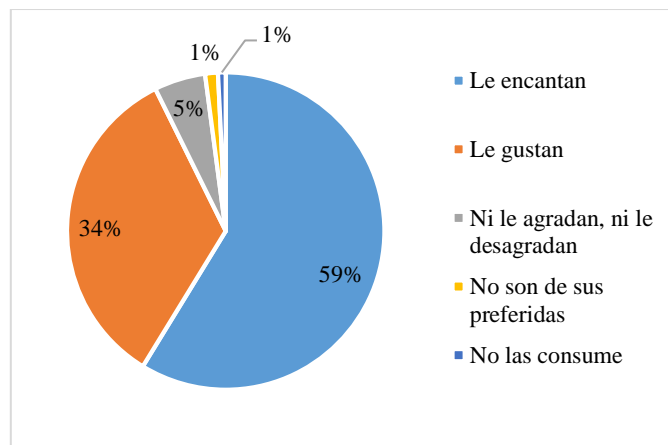
Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Elaboración propia

El 34% de los encuestados prefiere un restaurante por el tipo de comida que oferta en su menú, para el 25% lo que más importa es la calidad de la comida que se sirven, para el 21% los precios del menú, al 17% le da mayor relevancia a la atención que brinda el personal. En tanto que lo de menor relevancia para el consumidor es la temática y ubicación del restaurante.

Figura 12.

Diría que las carnes asadas



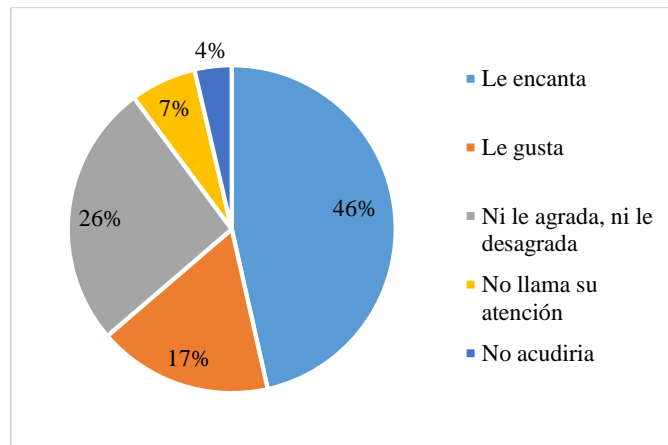
Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Elaboración propia

Al 59% de las personas encuestadas les encanta las carnes asadas, al 34% le gustan, al 5% ni le agradan ni le desagradan, para el 1% no es de sus alimentos preferidos y otro 1% no los consumen.

Figura 13.

Diría que un restaurante con temática futbolera



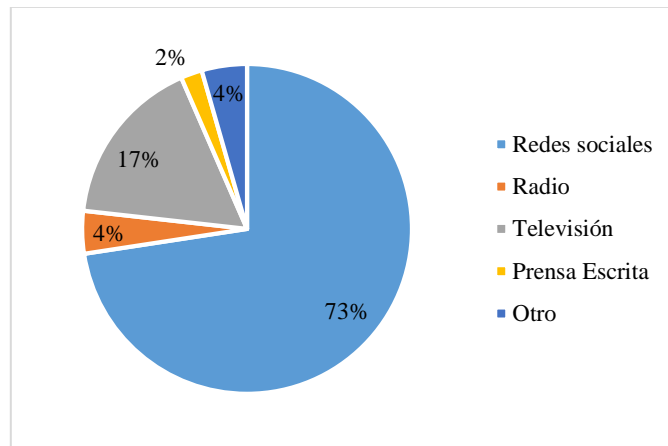
Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Elaboración propia

Al 46% de las personas encuestadas les encanta un restaurante que tenga una temática futbolera en su decoración, al 26% ni le agrada ni le desagrada, al 17% le gusta, al 7% no le llama la atención y al 4% no le atrae, por lo que no acudiría. Son los hombres los que encuentran más atraídos por esta temática.

Figura 14.

El medio de comunicación por el que le gusta conocer sobre los restaurantes es



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Elaboración propia

Al 73% les gusta conocer sobre los diferentes restaurantes a través de las redes sociales, al 17% por la televisión, en tanto que en menor medida encuentran buscan este tipo de información en la radio (4%) y prensa escrita (2%).

#### 4.2.5. Conclusiones

Con base en la información recolectada a través de la encuesta y el análisis de la misma se puede concluir que:

- El público objetivo al que apunta el presenta plan de negocios, en su mayoría comen fuera del hogar todos los días, adquiriendo en general las comidas principales, pagando en promedio por ellas hasta 5 dólares.
- Quienes consumen alimentos fuera del hogar y piden platos a la carta gastan hasta 15 dólares, y estas personas tienden a salir en grupos de amigos o con la familia, incrementando el gasto que realizan en el restaurante de su preferencia.
- La elección entre un restaurante y otro, radica principalmente en el tipo de comida que ofertan, su calidad y precios del menú.

- La mayoría de los consumidores indican que gustan de comer carnes asadas, así como sentirse ampliamente atraídos por un restaurante que tenga una temática futbolera, sobre todo los hombres.
- Los medios de comunicación a través de los cuales el público objetivo se entera o conoce de un restaurante son las redes sociales y la televisión.

### 4.3. Análisis de la demanda

A fin de estimar la demanda del mercado, se emplea el método de regresión líneal, que consiste en realizar proyecciones en base a la tendencia, es decir, empleando datos históricos sobre el consumo y en base a estos realizar la estimación de la demanda futura. Este método hace uso de las fórmulas siguientes:

$$Y=a+bx$$

$$a = \frac{\sum x^2 \sum y - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Donde:

- Y= variable dependiente, para la que se hace la predicción
- a= es el punto de intercepción del aumento de unidades de Y para el aumento de unidades de X
- b= es la pendiente
- X= unidades de la variable independiente

Tabla 6.  
 Datos para la proyección

<b>AÑO</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
2016	1	82638	82638	1
2017	2	95376	190752	4
2018	3	100335	301005	9
<b>SUMA</b>	<b>6</b>	<b>278349</b>	<b>574395</b>	<b>14</b>
<b>SUMA (X)<sup>2</sup></b>	<b>36</b>			
<b>a=</b>	<b>75086</b>			
<b>b=</b>	<b>8848.5</b>			

Elaborado por: Elaboración propia

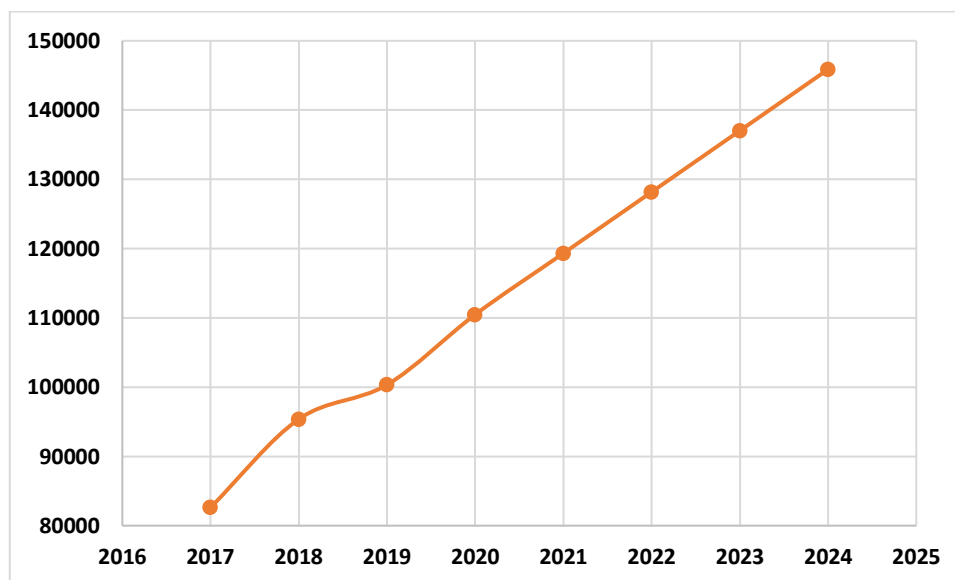
Tabla 7.  
 Proyección de la demanda

<b>AÑO</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>
2020	4	110,480
2021	5	119,329
2022	6	128,177
2023	7	137,026
2024	8	145,874

Elaborado por: Elaboración propia

Figura 15.

Demanda proyectada



Elaborado por: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta 12 de la encuesta, el 63% del público objetivo se siente atraído por un restaurante de carnes asadas con temática de fútbol, al realizar la comparación entre este indicador de consumo y la demanda total, se evidencia que esta es suficiente para asegurar la operatividad del restaurante.

Tabla 8.

Demanda del proyecto

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA TOTAL</b>	<b>DEMANDA DEL PROYECTO</b>
2020	110,480	69,602
2021	119,329	75,177
2022	128,177	80,752
2023	137,026	86,326
2024	145,874	91,901

Elaborado por: Elaboración propia

#### 4.4. Análisis de la oferta

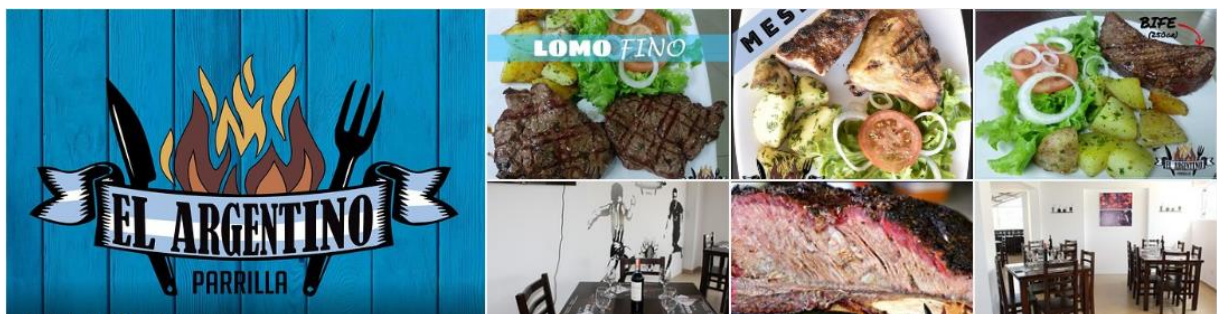
En el país, existe una amplia oferta de comida nacional e internacional apta para todos los gustos. De acuerdo con datos del Ministerio de Turismo, en 2015 el número de establecimientos registrados en el sector de alojamiento y servicios de comida, empleando a 135.303 personas. La actividad de servicios de alimentos y bebidas, en el mismo año registró 17.325 establecimientos, de los cuales el 24% se ubican en la provincia de Pichincha, y de las 85.654 plazas de trabajo generadas, el 28% se dan en Pichincha.

Dentro del sector del servicio de alimentos y bebidas, se engloban varios establecimientos, siendo 11.075 restaurantes, que tienen una representación del 64% del todas de empresas registradas en este sector, las cuales han presentado una tasa de crecimiento promedio del 8% en los últimos cinco años. Con respecto a la categoría de los restaurantes, el 0,3% son de lujo, el 7% de primera, el 17,4% de segunda, el 43,3% de tercera y el 31,9% de cuarta.

De acuerdo con el portal Tripadvisor, los cuatro mejores restaurantes de asaderos de carne en la ciudad de Quito son los siguientes:

Figura 16.

Parrillada El Argentino



<b>Calificaciones y opiniones</b> <b>4,5</b> ●●●●● 2 opiniones N.º 1.377 de 1.721 Restaurantes en Quito  Todavía no hay suficientes calificaciones sobre comida, servicio, precio o ambiente para Parrilla El Argentino, Ecuador. Sé uno de los primeros en escribir una opinión.  <a href="#">Escribe una opinión</a>	<b>Detalles</b> <b>RANGO DE PRECIOS</b> US\$ 5 - US\$ 15  <b>TIPOS DE COMIDA</b> Parrillada, Parrilla, Argentina, Sudamericana, Bar, Internacional, Pub  <b>COMIDAS</b> Almuerzo, Cena, Brunch, Abierto hasta tarde, Bebidas  <a href="#">Ver todos los detalles</a> Características	<b>Ubicación e información de contacto</b>  Isla Isabela e Isla Floreana Esquina, Planta Alta, Quito 170501 Ecuador ↗ <a href="#">Sitio web</a> ↗ <a href="#">E-mail</a> ↗ <a href="#">+593 2-604-1807</a>
--	---	--

Figura 17.

Lammhaus Grill & Bar



Calificaciones y opiniones

4,5 221 opiniones

N.º 11 de 1.721 Restaurantes en Quito

CALIFICACIONES

- Comida
- Servicio
- Calidad/precio
- Ambiente

Detalles

RANGO DE PRECIOS

US\$ 12 - US\$ 25

TIPOS DE COMIDA

Parrillada, Parrilla

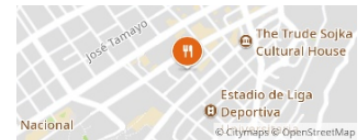
DIETAS ESPECIALES

Opciones sin gluten

[Ver todos los detalles](#)

Comidas, Características, Acerca De

Ubicación e información de contacto



Andalucía y Francisco Galavis La Floresta, Quito 170150 Ecuador ↗

[Sitio web](#) ↗

[E-mail](#) ↗

[+593 2-322-8218](#)

Figura 18.

Ali's Parrillada & Pizzeria



Calificaciones y opiniones

4,0 118 opiniones

N.º 3 de 35 Restaurantes en Tumbaco

CALIFICACIONES

- Comida
- Servicio
- Calidad/precio

Detalles

RANGO DE PRECIOS

US\$ 10 - US\$ 20

TIPOS DE COMIDA

Francesa, Parrilla, Churrasquería, Parrillada, Pizzería, Internacional

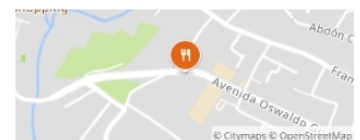
COMIDAS

Abierto hasta tarde, Bebidas, Almuerzo, Cena

[Ver todos los detalles](#)

Características, Acerca De

Ubicación e información de contacto



Quito Av. Interoceánica 14 1/2, Tumbaco, Quito 170184 Ecuador ↗

[Sitio web](#) ↗

[E-mail](#) ↗

[+593 2-237-1313](#)

Figura 19.  
Entrecote Steak House










<p><b>Calificaciones y opiniones</b></p> <p><b>4,0</b>  34 opiniones</p> <p>N.º 352 de 1.721 Restaurantes en Quito</p> <p><b>CALIFICACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Comida </li> <li> Servicio </li> <li> Calidad/precio </li> </ul>	<p><b>Detalles</b></p> <p><b>RANGO DE PRECIOS</b> US\$ 14 - US\$ 49</p> <p><b>TIPOS DE COMIDA</b> Internacional, Parrilla, Contemporánea, Churrasquería, Bar, Bar de vinos</p> <p><b>COMIDAS</b> Almuerzo, Cena, Abierto hasta tarde, Bebidas</p> <p><a href="#">Ver todos los detalles</a> Características, Acerca De</p>	<p><b>Ubicación e información de contacto</b></p>  <p><b>Orellana Ave La Coruña, Quito 170150 Ecuador</b></p> <p><a href="#">Sitio web</a> <a href="#">E-mail</a></p> <p>+593 99 822 1707</p>
--	--	--

Figura 20.  
Casa Res Steak House



### Calificaciones y opiniones

3,5  56 opiniones

N.º 355 de 1.721 Restaurantes en Quito

#### CALIFICACIONES

 Comida	
 Servicio	
 Calidad/precio	

### Detalles

#### TIPOS DE COMIDA

Churrasquería, Parrillada, Parrilla, Argentina, Armenia


#### CARACTERÍSTICAS

Asiento, Servicio de mesa


[Ver todos los detalles](#)

### Ubicación e información de contacto



 Av. Naciones Unidas entre 6 de Diciembre y Shyris Centro Comercial Quicentro Shopping, Quito 170950 Ecuador [↗](#)

 [Sitio web](#) [↗](#)

 [E-mail](#) [↗](#)

 +593 2-401-1469

## 4.5. Análisis de precios

Para el análisis de los precios, se toma en consideración los de los menús de tres de los principales restaurantes de parrilla en la ciudad de Quito, es decir, los presentados en la sección de análisis de la oferta.

Figura 21.

Menú de precios Parrillada El Argentino

ENTRADAS PARA PICAR		ESPECIALIDADES INCLUYE PAPAS Y ENSALADA		PARA COMPARTIR INCLUYE PAPAS Y ENSALADA	
EMPANADA ARGENTINA	\$ 1.75	BIFE DE CHORIZO (400gr)	\$ 14.25	PARRILLADA 2 PERSONAS	\$ 20.90
ENTREMÉS QUESO AZÚCAR SALADO	\$ 2.99	MEDIO BIFE DE CHORIZO (250gr)	\$ 10.50	PARRILLADA 4 PERSONAS	\$ 37.90
PICADITA DE CHORIZO	\$ 2.99	CUADRIL (300gr)	\$ 10.25		
CHINCHULINES	\$ 4.50	LOMO FINO (300gr)	\$ 10.75	<b>SANDWICH</b>	
RIÑÓN	\$ 4.50	TIRA DE ASADO	\$ 9.90	CHORIPAN ARGENTO	\$ 5.50
MOLLEJAS DE RES	\$ 4.90	NAPOLITANA DE LOMO	\$ 8.90	SANDWICH DE RES	\$ 6.50
240 MEXICANOS ARGENTINOS		MILANESA A CABALLO	\$ 8.90	SANDWICH DE PECHUGA	\$ 5.90
PAPITAS ROSAÑINAS	\$ 1.99	FILET MIGNON	\$ 12.75	★ INCLUYE LECHUGA, ★ TOMATE Y PAPAS FRITAS	
COSTILLITAS BBQ	\$ 2.99			<b>ENSALADAS</b>	
PROVOLETA	\$ 3.50	COSTILLAS DE CERDO	\$ 9.90	CÉSAR CON POLLO	\$ 4.90
<b>MENÚ INFANTIL PARA LOS MÁS PEQUEÑOS</b>		COSTILLAS EN SALSA BBQ	\$ 11.90	ENSALADA COMPLETA	\$ 5.50
PECHUGUITA	\$ 4.90	BONDIOLA A LA MOSTAZA	\$ 12.90		
MILANESA	\$ 4.90			<b>POR \$1.50</b> AGREGALE CHORIZO ARGENTINO A TU PLATO	
HAMBURGUESA CON QUESO	\$ 4.90	POLLO	\$ 7.50		
INCLUYE PAPAS FRITAS ★ Y GASEOSA ★		NAPOLITANA DE POLLO	\$ 7.90		
<b>VEGETARIANA</b>		EL CRIOLLO (POLLO - LOMO)	\$ 11.75		
VEGETALES A LA PARRILLA	\$ 10.50	PILUSO (LOMO - COSTILLA)	\$ 12.00		
		EL DE MESSI (COSTILLA - POLLO)	\$ 10.50		
		EL PLATO DEL CHE (PTE - COSTILLA)	\$ 14.50		
*PRECIOS INCLUYEN IVA 75% DE DESCUENTO EN EFECTIVO					

Figura 22.

Menú de precios Ali's Parrillada & Pizzería

<b>LOMO FINO A LA PARRILLA</b> ..... 16.90 (365gr de Lomo Fino / acompañado con papas fritas artesanales y ensalada fresca)	<b>CUADRIL</b> <b>RECOMENDADO</b> ..... 16.90 (310gr de Punta de Lomo Fino / acompañado con papas fritas artesanales y ensalada de aguacate)
<b>PICAÑA A LA PARRILLA</b> ..... 16.90 (365gr de Picaña / acompañado con papas fritas artesanales y ensalada fresca)	<b>COSTILLAS DE CERDO</b> ..... 16.90 (450gr de Costilla de Cerdo / acompañado con papas fritas artesanales y ensalada fresca)
<b>BIFE DE CHORIZO</b> <b>RECOMENDADO</b> ..... 16.90 (365gr de Lomo de falda madurado con grasa al borde / acompañado con papas fritas artesanales y ensalada fresca)	<b>COSTILLAS DE CERDO EN SALSA B.B.Q O PICANTE</b> ..... 17.90 (450gr de Costilla de Cerdo banada en Salsa B.B.Q o Salsa Picante / acompañado con papas fritas artesanales y ensalada fresca)
<b>T-BONE STEAK</b> ..... 16.90 (450gr de Lomo Fino y Lomo de Falda / acompañado con papas fritas artesanales y ensalada fresca)	
<b>CARNE A LA PARRILLA</b> ..... 11.90 (280gr de Lomo de falda)	<b>MAR Y TIERRA EN CHULETA DE CERDO</b> ..... 16.90 (340gr de Chuleta de cerdo)
<b>MAR Y TIERRA EN CARNE</b> ..... 16.90 (280gr de Lomo de falda / camarones salteados en mantequilla de finas hiervas / salsa mil islas / acompañado con papas fritas artesanales y ensalada fresca)	<b>CHULETA DE CERDO A LA PARRILLA EN SALSA B.B.Q.</b> ..... 13.90 (340gr de Chuleta de cerdo / banada en salsa B.B.Q / acompañado con papas fritas artesanales y ensalada fresca)
<b>CHULETA DE CERDO A LA PARRILLA</b> ..... 11.90 (340gr de Chuleta de cerdo acompañado con papas fritas artesanales y ensalada fresca)	
<b>FILETE DE POLLO A LA PARRILLA</b> ..... 11.90 (280gr de Filete de pollo acompañado con papas fritas artesanales y ensalada fresca)	<b>FILETE DE POLLO EN SALSA B.B.Q</b> ..... 13.90 (280gr de filete de pollo / banada en salsa B.B.Q / acompañado con papas fritas artesanales y ensalada fresca)
<b>MAR Y TIERRA EN FILETE DE POLLO</b> ..... 16.90 (280gr de filete de pollo / camarones salteados en mantequilla de finas hiervas / salsa mil islas / acompañado con papas fritas artesanales y ensalada fresca)	<b>CHURRASCO EN FILETE DE POLLO</b> ..... 14.90 (280gr de filete de pollo / 2 huevos / acompañado con papas fritas artesanales / arroz y ensalada de aguacate)
<b>FILETE DE POLLO GRATINADO</b> ..... 14.90 (280gr de filete de pollo / bañada en salsa de la casa gratinado con queso mozzarella acompañado con papas fritas artesanales y ensalada fresca)	<b>FILETE DE POLLO ALI'S</b> ..... 15.90 (280gr de filete de pollo / bañado en salsa francesa / tocino y champiñones / acompañado artesanales y ensalada fresca)

Figura 23.

Menú de precios Entrecote Steak House

<p><b>T-Bone (400g +-)</b></p> <p>Una pulgada de lomo y bife dividido por su hueso en forma de T.</p>	\$30,99	<p><b>Lomo Al Vino Tinto</b></p> <p>250g. Selecta carne de Lomo Fino de res bañada con salsa de vino tinto.</p>	\$22,99
<p><b>Porter House (800g +-)</b></p> <p>Lo mismo que el T-Bone pero de DOS pulgadas.</p>	\$34,99	<p><b>ENTRECÔTE</b></p> <p>250g. Jugosa y seductora, es nuestra especialidad. Madurado por 21 días y acompañado con una salsa romanesco.</p>	\$19,99
<p><b>Tomahawk (800g +-)</b></p> <p>Chuletón de res, el más deseado de los cortes premium.</p>	\$36,99	<p><b>Bifé de Chorizo</b></p> <p>300g. Hecha a la parrilla con chimichurri de la casa y mantequilla ahumada.</p>	\$19,99
<p><b>New York (300g +-)</b></p> <p>Ligeramente magro, no tiene hueso y proviene de la parte media del lomo. ¡Delicioso!</p>	\$45,99	<p><b>Costilla de Cerdo BBQ(S-V)*</b></p> <p>Costillas en salsa BBQ de la casa.</p>	\$22,99
<p><b>Rib Eye (300g +-)</b></p> <p>Tierno y de gran sabor, posee un marmoleo exquisito.</p>	\$48,99	<p><b>Carré de Borrego</b></p> <p>Deliciosas costillitas de borrego lanzadas a la parrilla.</p>	\$25,99
<p><b>Pechuga de Pollo (S-V)*</b></p> <p>Jugosa Pechuga de Pollo a la paprika, hecha a la parrilla.</p>	\$16,99		
<p><b>Lomo de Cerdo (S-V)*</b></p> <p>Suave lomo de cerdo sellado al grill.</p>	\$18,99		

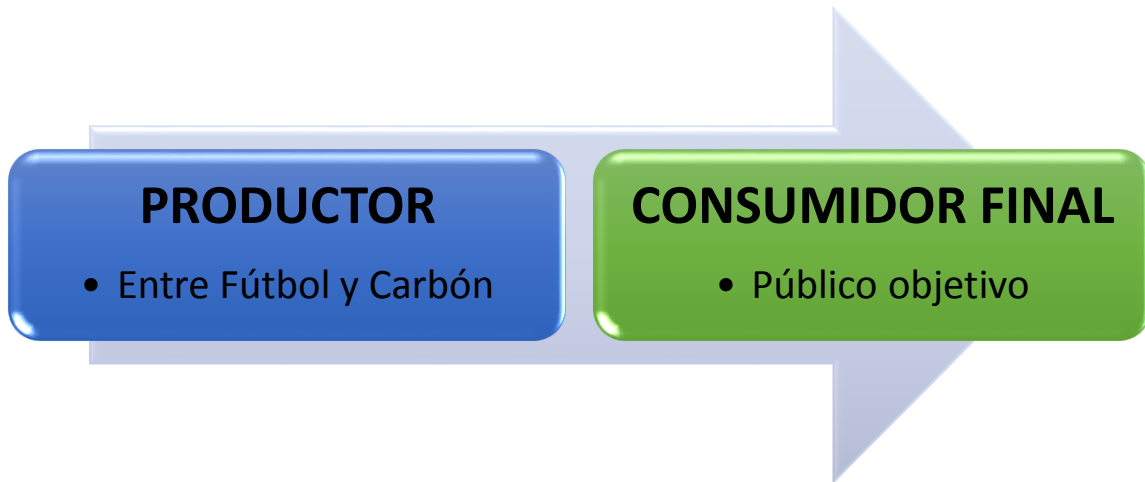
De acuerdo con la información recopilada, el rango de precios en que se oferta un corte de carne asada o a la parrilla en los principales restaurantes que sirven comida a la parrilla va de los \$7,50 a cerca de los \$46,00. Los precios incluyen una guarnición de papas, ensalada y bebida para acompañar. Además, es importante considerar los resultados de la pregunta 6 de la encuesta, donde el 15% de las personas que piden platos a la carta, gastan en promedio en un restaurante entre \$6,00 a \$15,00.

#### 4.6. Análisis de la comercialización

La comercialización de los productos se realiza a través del canal directo, es decir, el restaurante Entre Fútbol y Carbón prepara los alimentos y los entrega a los clientes de acuerdo a su pedido, ya sea para servir o para llevar. A continuación, se presenta el canal de distribución del proyecto.

Figura 24.

Canal de comercialización



Elaborador por: Elaboración propia

#### 4.7. Plan de Marketing

Como estrategia genérica de marketing, se empleará la de enfoque o concentración, la cual de acuerdo con Porter (1985) se aplica cuando la empresa se encuentra en satisfacer segmentos de mercado bien definidos. Siendo en el caso de Entre Fútbol y Carbón, la entrada de una variedad de productos a los consumidores, en instalaciones con una temática de su atractivo.

##### 4.7.1. Producto

Entre Fútbol y Carbón ofrece un menú variado, en el que se incluyen cortes de carne de res, cerdo y pollo, así como parrilladas personales y para compartir, acompañadas de guarniciones de papas fritas o cocidas. Además, de hamburguesas, picadas de carne, embutidos, choclos, postres y bebidas. Los alimentos se preparan con ingredientes de gran calidad adquiridos a proveedores nacionales.

La infraestructura del establecimiento tiene una temática deportiva, destinando espacios para mesas de cuatro personas y de grupos grandes. También se dispone de espacio para parqueadero. Como servicios adicionales se cuenta con cobertura wifi en todo el local, así como televisión satelital para la transmisión de los encuentros deportivos.

**Naming:** El nombre del restaurante es Entre Fútbol y Carbón, que es un nombre novedoso y fácil de recordar. Además, refleja la temática del establecimiento y el tipo de alimentos que se expenden.

**Eslogan:** “Un golazo de sabor”

**Logotipo:** El tipo de logo elegido es de tipo imagotipo, porque se compone de una imagen y el nombre de la marca. La imagen se compone de un hombre robusto con un uniforme de cocinero y utensilios para asar.

#### 4.7.2. Precio

La estrategia de precios empleada es la de penetración de mercado, de modo que el precio se establece para cada uno de los productos ofertados, considerando la disposición a pagar del público objetivo y los del menú de la competencia (Parrilladas El Argentino), teniendo los platos principales (asados y parrilladas) un rango de precios de US\$7,50 a US\$20,00. Las bebidas en un rango de US\$1,00 a US\$3,50. Los postres tienen un valor de US\$2,50 a US\$5,00.

#### 4.7.3. Plaza

La estrategia de plaza empleada para la empresa es de exclusiva, siendo el canal de distribución directo. La selección de la ubicación de Entre Fútbol y Carbón se realiza considerando la tabla siguiente, donde se establecen los criterios de decisión.

Tabla 9.

Matriz de localización del proyecto

Nº	Condicionante	Av. Vaca de Castro	Av. Del Maestro	Av. De la Prensa
1	Tamaño del local	5	5	3
2	Tráfico peatonal	5	4	4
3	Tráfico rodado	5	4	5
4	Seguridad	5	4	4
5	Costo arriendo	4	4	3
6	Preferencia consumidor	5	3	4
	<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>23</b>

Elaborado por: Elaboración propia

El establecimiento se ubica en la Avenida Vaca de Castro y Huachi, se arrienda un local de 80 metros cuadrados, a un costo de arriendo mensual de US\$300,00 al cual se le realizan las adecuaciones y remodelaciones para el funcionamiento del negocio, así como para la adopción de la temática de fútbol, cuyo costo asciende a los US\$1.000,00.

#### **4.7.4. Promoción**

La estrategia de promoción del negocio Entre Fútbol y Carbón se empleará la estrategia *Push* y *Pull*, realizándose para ello las siguientes acciones:

- Repartir volantes en el perímetro de la ubicación del establecimiento. Durante los primeros tres meses se realiza volanteo de lunes a sábado desde las 11:00am hasta las 15:00pm. Actividad a cargo del personal de la empresa (meseros)
- Crear una página web donde se cuelgue información de la empresa, su filosofía empresarial, galería de fotos y menú.
- Contratar publicidad en las redes sociales Facebook e Instagram, teniendo como audiencia a las personas ubicadas en el norte de la ciudad de Quito, a un rango de 5km de la localización de Entre Fútbol y Carbón.
- Contratar publicidad en Google ADS para que el restaurante aparezca como recomendación cuando las personas tecleen las palabras: restaurante, parrilla, quito, asado, fútbol.

## CAPÍTULO V

### 5. Estudio Técnico

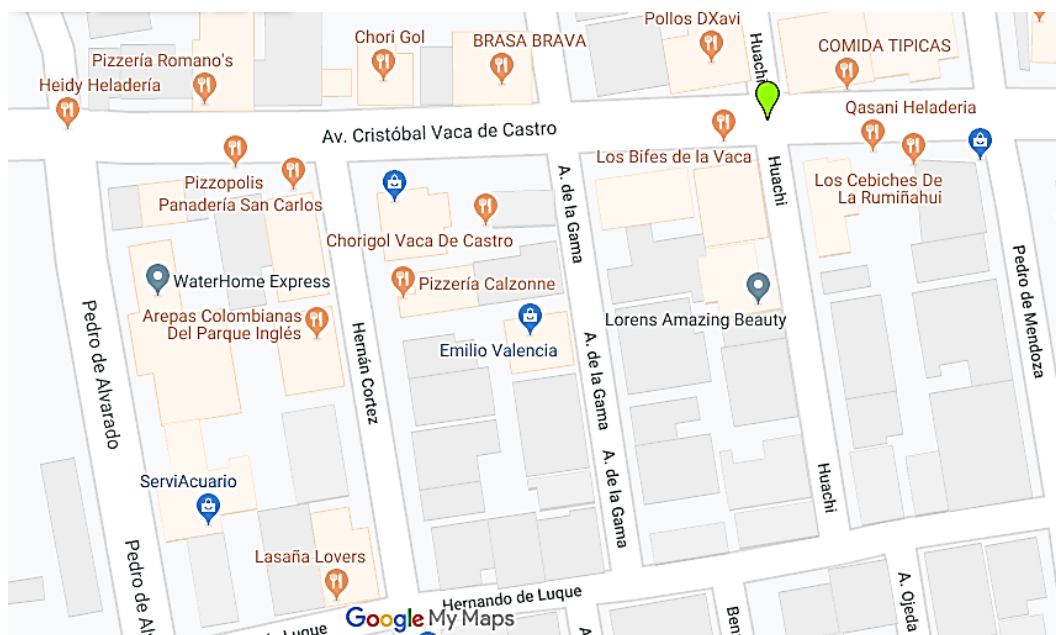
#### 5.1. Localización del proyecto

Para determinar la localización del proyecto, se emplea la matriz de ubicación que se presenta en el apartado 4.7.3 estableciendo al sector de la Av. Vaca de Castro con 29 puntos como la zona más adecuada para ubicar a Entre Fútbol y Carbón, ya que en esta área existen locales comerciales con el tamaño requerido para el funcionamiento del negocio, hay alto tráfico peatonal y vehicular, así como el costo del arriendo y la seguridad del sector son propios para el desarrollo del negocio.

En la siguiente figura se presenta el mapa donde se visualiza la dirección exacta donde se ubica Entre Fútbol y Carbón, siendo el arrendado un local de 80 metros cuadrados.

Figura 25.

Mapa ubicación del establecimiento



Fuente: Google Maps

## 5.2. Capacidad del proyecto

Para definir la capacidad del proyecto se contempla el tamaño del local arrendado, que es de 80 metros cuadrados, sin contar la zona del parqueadero para cuatro vehículos, aunque alrededor también existen espacios donde está permitido estacionar. El aforo del establecimiento es de 64 personas.

Tabla 10.  
Capacidad de atención

<b>Mobiliario</b>	<b>Cantidad</b>
Mesas	16
<i>Mesas de 4 personas</i>	14
<i>Mesas de 8 personas</i>	2
Sillas	72
<i>Sillas para mesas</i>	72

Elaborado por: Elaboración propia

## 5.3. Proceso de producción

De acuerdo con Alcaraz (2011) “es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto” (p. 125), por lo que debe ser definido claramente, a fin de que los trabajadores produzcan el bien deseado a través del uso eficiente de los recursos. Para definirlo se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Determinar las actividades requeridas para la producción del producto.
2. Organizar las actividades secuencialmente
3. Definir los tiempos requeridos para cada actividad.

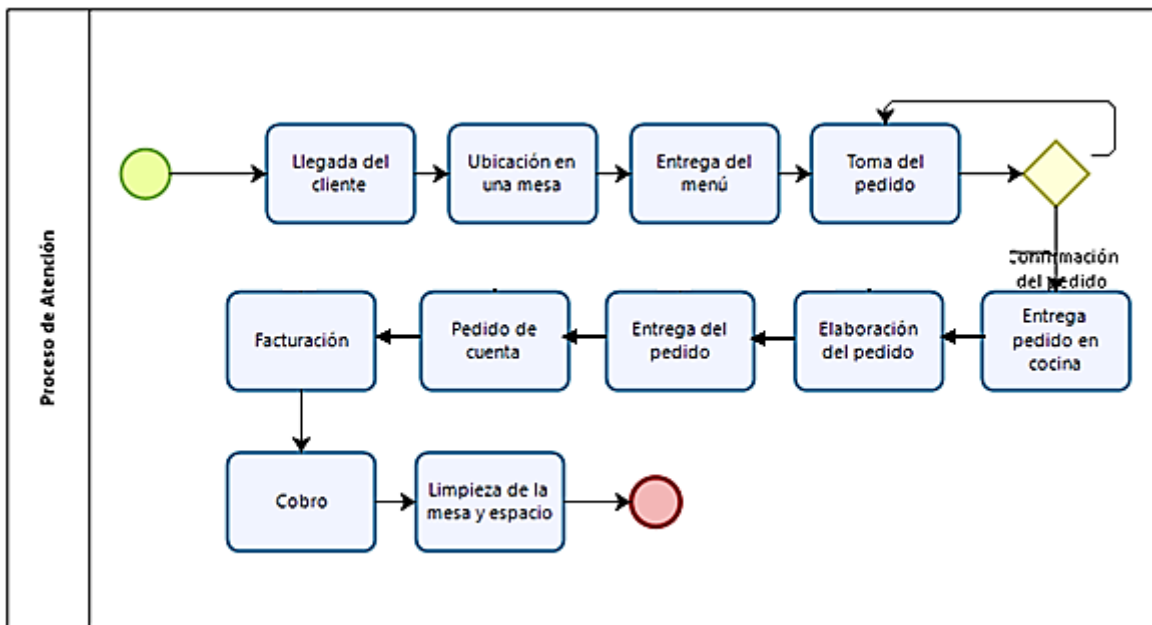
Siguiendo el procedimiento establecido por Alcaraz a continuación se detallan las actividades del proceso de producción de la empresa Entre Fútbol y Carbón, de manera secuencia y con el tiempo requerido.

1. Entrega del menú y revisión del cliente (5 min)
2. Tomar el pedido (2 min)
3. Confirmar el pedido (1 min)
4. Envío de pedido a cocina (1 min)
5. Preparación del pedido (10 min)
6. Servir a la mesa el pedido (1 min)
7. Cobro del pedido (2 min)
8. Limpiar la mesa (1 min)

A continuación, se presenta la diagramación del proceso de producción, empleando para ello un diagrama de flujo.

Figura 26.

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Elaboración propia

#### 5.4. Equipos y herramientas

A continuación, se presentan los equipos y herramientas requeridas durante todo el proceso de producción, a fin de que los trabajadores puedan elaborar el producto.

Tabla 11.  
Equipos y herramientas

<b>Equipo de computo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>P. Total</b>
Computador	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Impresora multifunción	1	\$ 110.00	\$ 110.00
Caja registradora táctil	1	\$ 367.00	\$ 367.00
<b>Total</b>			<b>\$ 777.00</b>
<b>Equipo de cocina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>P. Total</b>
Juego de ollas	2	\$ 150.00	\$ 300.00
Utensillos de cocina	2	\$ 100.00	\$ 200.00
Vajilla	3	\$ 65.00	\$ 195.00
Congelador	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Freidora industrial	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Parrilla industrial	2	\$ 275.00	\$ 550.00
Cocina industrial	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Tanque de gas industrial	2	\$ 100.00	\$ 200.00
<b>Total</b>			<b>\$ 1,995.00</b>
<b>Muebles y enseres</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>P. Total</b>
Silla oficina	1	\$ 80.00	\$ 80.00
Mesa oficina	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Archivador	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Televisor	4	\$ 250.00	\$ 1,000.00
Sillas	72	\$ 15.00	\$ 1,080.00
Mesa 4 personas	14	\$ 50.00	\$ 700.00
Mesa 8 personas	2	\$ 70.00	\$ 140.00
<b>Total</b>			<b>\$ 3,170.00</b>

Elaborado por: Elaboración propia

## 5.5. Materia prima

La materia prima requerida para la prestación del servicio es la carne de los diferentes tipos, las papas, arroz, verduras, legumbres y frutas, las cuales serán adquiridas semanalmente a proveedores locales, en el caso de las carnes en la empresa Pronaca, y el resto en el mercado de la Ofelia, debido a que ofrece gran variedad y es el mercado más cercano al establecimiento. En el caso de las carnes, verduras, legumbres y frutas se mantendrá un stock mínimo, en tanto que las papas y arroz, se adquirirán en grandes cantidades y se mantendrá una reserva de 5 quintales de cada uno de ellos, manteniéndolos en orden de adquisición para su consumo cronológico.

## 5.6. Punto de reorden de inventarios

El manejo de inventarios, es clave para mantener la cantidad óptima de materiales en un momento determinado, a fin de que el proceso productivo no se vea afectado por la falta de materia prima, así como evitar la pérdida de recursos a causa de un exceso de inventarios. Para ello, es necesario establecer la cantidad mínima necesaria de inventario, llamada punto de reorden (Alcaraz, 2011).

En el caso de la empresa se consideran los siguientes datos, para establecer el punto mínimo de materia prima aceptable, antes de realizar la reorden de cada uno de ellos.

Tabla 12.  
Requerimiento de materia prima

MATERIA PRIMA	CANT. MENSUAL	MEDIDA	CANTIDAD POR 1 SEMANA	CANTIDAD DIARIA	DÍAS MARGEN	PUNTO REORDE
Carnes	12,528	Libra	3,132	418	835	3,967
Frutas	10,000	Libra	2,500	333	667	3,167
Bebidas no alcohólicas	3,132	Unidad	783	104	209	992
Bebidas alcohólicas	12,528	Unidad	3,132	418	835	3,967
Otros	5,011	Unidad	1,253	167	334	1,587

Elaborado por: Elaboración propia

## 5.7. Mano de obra

En la siguiente tabla se detalla el personal requerido por la empresa Entre Fútbol y Carbón:

Tabla 13.  
Características del personal

<b>Cargo</b>	<b>Núm. Personas</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Salario</b>
Mesero	3	Experiencia en servicio al cliente, atención de mesas, polifuncional	\$386.00
Cocinero	1	Experiencia en comida a la parrilla	\$500.00
Ayudante de cocina	2	Experiencia en comida a la parrilla	\$400.00
Posillero	1	Experiencia lavado de platos, polifuncional	\$386.00
Administrador	1	Experiencia en manejo de personal y establecimientos de comida	\$700.00
Gerente	1	Experiencia en administración de negocios y toma de decisiones	\$850.00
Cajero	1	Experiencia en cuadro de caja, polifuncional	\$386.00

Elaborado por: Elaboración propia

## 5.8. Capacidad instalada

De acuerdo con Alcaraz (2011) la capacidad instalada “se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta, principalmente en cuanto a maquinaria, equipo e instalaciones físicas” (pág. 135). El autor indica que, para determinarla, se debe considerar el mercado, y los recursos de la organización.

Considerando los datos presentados en la Tabla 8, la capacidad de atención de Entre Fútbol y Carbón, es de 72 personas, siendo esta la capacidad física Ahora, para establecer la capacidad instalada, se deben considerar la siguiente fórmula:

**Capacidad instalada**= Capacidad física\* tiempo total del servicio / tiempo del ciclo del servicio.

Entonces:

- Capacidad física: 72 clientes
- Tiempo total del servicio: 90 minutos, considerando el tiempo del proceso de producción y su estancia mientras consumen los productos.
- Tiempo del ciclo del servicio: 60 minutos

**Capacidad instalada**= 72 clientes\* 90 minutos/60 minutos

**Capacidad instalada**= 108 comensales por servicio

### 5.9. Programa de producción

A continuación, se presenta una tabla con las actividades preoperativas, requeridas para iniciar con la operación de la empresa Entre Fútbol y Carbón.

Tabla 14.  
Programa de producción

	<b>Actividad</b>	<b>Personal encargado</b>	<b>Periodo de ejecución</b>
1	Compra de equipo y herramientas	Gerente	1 mes
2	Contratar personal	Gerente y Administrador	2 meses
3	Supervisión de adecuaciones	Gerente y Administrador	2 meses
4	Selección de proveedores	Administrador	2 semanas
5	Diseño de procesos	Gerente	2 semanas
6	Adquisición de materias primas	Administrador	1 semana
7	Entrenamiento del personal	Gerente y Administrador	1 mes

Elaborado por: Elaboración propia

Figura 27.

Diagrama de Gantt

	<b>Actividad</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>	<b>S7</b>	<b>S8</b>	<b>S9</b>	<b>S10</b>
1	Compra de equipo y herramientas	■	■	■	■						
2	Contratar personal			■	■	■	■	■	■	■	■
3	Supervisión de adecuaciones	■	■	■	■	■	■	■	■		
4	Diseño de procesos	■	■								
5	Selección de proveedores									■	■
6	Entrenamiento del personal					■	■	■	■		
7	Adquisición de materias primas										■

Elaborado por: Elaboración propia

## **CAPÍTULO VI**

### **6. Estructura Organizacional**

#### **6.1. Objeto**

El objeto de Entre Fútbol y Carbón es la venta de alimentos (carnes asadas, principalmente) y bebidas.

#### **6.2. Concepto del negocio**

La empresa Entre Fútbol y Carbón funcionará en un local de 80 metros cuadrados ubicado en el norte de la ciudad de Quito, dedicándose a la venta de carnes asadas de res, cerdo y pollo, incluidos los embutidos, así como complementos, encontrándose entre ellos las papas asadas, fritas, choclo, ensaladas, postres y bebidas alcohólicas (cerveza) y no alcohólicas (gaseosas, jugos, agua). El diseño del local tendrá una temática deportiva, específicamente de Fútbol.

#### **6.3. Razón Social**

Nombre comercial: Entre Fútbol y Carbón

Entre Fútbol y Carbón es un restaurante temático, dedicado a la venta de carnes asadas de diferentes tipos, así como sus complementarios, además, de bebidas y postres.

La empresa se constituye como una Compañía Limitada con dos socios fundadores, quienes son responsables por el monto de sus aportaciones individuales, siendo una de ellas quien ocupa el cargo de Gerente y el otro socio, a quien se le reportan mensualmente los resultados y novedades que se presentan en el periodo.

#### **6.4. Tipo de empresa**

Entre Fútbol y Carbón, considerando el número de trabajadores será una pequeña empresa, dirigida por la gerente y fundadora de la empresa. Se regirá por el Código de Trabajo para la administración del personal. Además, se rige a la normativa tributaria bajo el control del Servicio de Rentas Internas, donde se establecen temas relativos a la declaración de impuestos. De igual manera, a las ordenanzas municipales, en lo referente a temas de permisos y patentes para la operación del restaurante.

#### **6.5. Filosofía empresarial**

##### **6.5.1. Misión**

Entregar a nuestros clientes alimentos y bebidas de excelente calidad, un servicio ágil y amigable, orientado a satisfacer sus necesidades y superar las expectativas de su paladar.

##### **6.5.2. Visión**

Ser en el lapso de 5 años un establecimiento de expendio de alimentos y bebidas reconocido en la ciudad de Quito, que cuente con el reconocimiento de nuestros clientes, gracias a la innovación y entrega de productos de alta calidad y un servicio de excelencia que supere sus expectativas.

##### **6.5.3. Valores**

Los valores que guían a Entre Fútbol y Carbón son los siguientes:

- Responsabilidad
- Compromiso
- Excelencia
- Trabajo en Equipo
- Orientación al servicio
- Respeto

#### **6.5.4. *Objetivos Estratégicos***

##### **Perspectiva Financiera**

- Reducir los costos fijos en al menos 3% para el cuarto año.
- Obtener ingresos netos de al menos el 6% para el tercer año

##### **Perspectiva del Cliente**

- Incrementar a 100 el número de clientes frecuentes para el segundo año
- Obtener una calificación de 4,5/5 en las redes sociales.

##### **Perspectiva de Procesos Interno**

- Reducir en 3 minutos el tiempo de entrega de pedidos para el segundo año
- Agregar 2 nuevos platos al menú para el segundo año

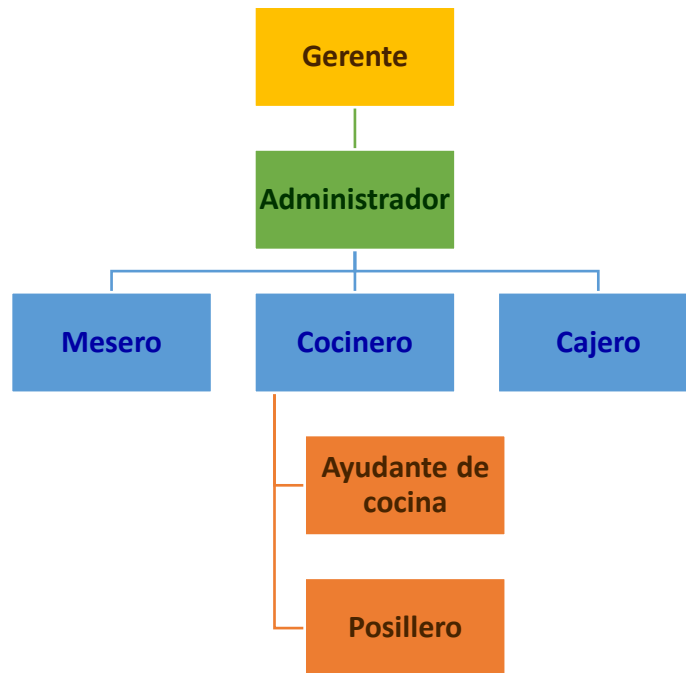
##### **Perspectiva de Formación y Crecimiento**

- Mantener un índice de rotación del personal del 10%
- Capacitar al personal en su área 1 vez al año, a partir del segundo año.

#### **6.6. Organigrama**

En la siguiente figura se comparte el organigrama de la empresa Entre Fútbol y Carbón, contemplando la necesidad de personal detallada en secciones anteriores, seguido de los requerimientos de experiencia y habilidades para cada uno de los cargos.

Figura 28.  
Organigrama



Elaborado por: Elaboración propia

### **Gerente**

Tipo de contrato: Servicios profesionales

Experiencia: 2 años en cargos similares

Formación: Título de tercer nivel en Ingeniería, Finanzas, Economía, similares

Funciones:

- Planificar, dirigir y controlar las actividades
- Monitorear y controlar el cumplimiento de los objetivos empresariales
- Representar legalmente a la empresa

### **Administrador**

Tipo de contrato: Relación de dependencia

Experiencia: 1 año en cargos similares

Formación: Título de tercer nivel en Administración de Empresas

Funciones:

- Control del personal
- Trato con los proveedores
- Compra de materia prima
- Control de inventarios
- Atención al cliente

### **Mesero**

Tipo de contrato: Relación de dependencia

Experiencia: 1 año en cargos similares

Formación: bachiller

Funciones:

- Atención al cliente
- Limpieza del establecimiento
- Toma de pedidos
- Entrega de pedidos
- Repartir volantes
- Otras similares

### **Cocinero**

Tipo de contrato: Relación de dependencia

Experiencia: 1 año en cargos similares

Formación: Bachiller

Funciones:

- Preparar los alimentos
- Solicitud de materia prima
- Despachar los pedidos

## **Cajero**

Tipo de contrato: Relación de dependencia

Experiencia: 1 año en cargos similares

Formación: bachiller

Funciones:

- Atención al cliente
- Cuadre de caja
- Limpieza del establecimiento

## **Ayudante de cocina**

Tipo de contrato: Relación de dependencia

Experiencia: 1 año en cargos similares

Formación: bachiller

Funciones:

- Solicitud de materia prima
- Preparación de la materia prima
- Despachar los pedidos

## **Posillero**

Tipo de contrato: Relación de dependencia

Experiencia: 1 año en cargos similares

Formación: bachiller

Funciones:

- Atención al cliente
- Limpieza de la cocina y todos sus equipos y utensilios
- Ayudar al cocinero y despacho de pedidos

## CAPÍTULO VII

### 7. Estudio Financiero

#### 7.1. Inversiones

Tabla 15.  
Inversión Inicial

DETALLE DE INVERSIONES	VALOR	RECURSOS PROPIOS		CRÉDITO	
		VALOR	%	VALOR	%
EQUIPO DE COCINA	1.995,00	498,75	25,0%	1.496,25	75,0%
ADECUACIONES	1.000,00	250,00	25,0%	750,00	75,0%
MUEBLES Y ENSERES	3.170,00	792,50	25,0%	2.377,50	75,0%
EQUIPOS OFICINA	75,00	18,75	25,0%	56,25	75,0%
EQUIPOS COMPUTACIÓN	777,00	194,25	25,0%	582,75	75,0%
OTROS ACTIVOS	2.760,00	690,00	25,0%	2.070,00	75,0%
CAPITAL DE TRABAJO	8.013,14	2.003,29	25,0%	6.009,86	75,0%
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>	<b>17.790,14</b>	<b>4.447,54</b>	<b>25,00%</b>	<b>13.342,61</b>	<b>75,00%</b>

Elaborado por: Elaboración propia

Tabla 16.  
Activos diferidos

ACTIVOS DIFERIDOS	
DETALLE	VALOR
GASTOS CONSTITUCION	1,260.00
SOFTWARE CONTABLE	1,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>2,760.00</b>

Elaborado por: Elaboración propia

Tabla 17.  
Capital de Trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO ANUAL (A-P)</b>	\$ 6.744	\$ 18.387	\$ 48.793	\$ 61.781	\$ 96.158
\$ 8.013	<b>562,03</b>	<b>1.532,26</b>	<b>4.066,06</b>	<b>5.148,38</b>	<b>8.013,14</b>

Elaborado por: Elaboración propia

La inversión inicial es de \$17.722,35 de los cuales el 25% son recursos propios aportados por los dos socios inversionistas y el 75% obtenido de un crédito con la CFN a una tasa de interés anual del 11,40% a 5 años plazo, pagadero en cuotas semestrales.

Tabla 18.  
Tabla de amortización

VALORES INICIALES				VALORES FINALES		
Capital:	13.342,61			Total pagado:	17.740,58	
Tiempo:	10	(en semestres)		Interés total:	4.397,98	
Interés:	5,55%	(semestral)		Cuota Semestral:	1.774,06	
Interés anual:	11,40%					

Cuota	Capital	Cuota semestral	Cuota Capital	Cuota Interés	Capital Reducido	Interés Acumulado
1	13.342,61	1.774,06	1.034,05	740,01	12.308,55	740,01
2	12.308,55	1.774,06	1.091,40	682,66	11.217,15	1.422,66
3	11.217,15	1.774,06	1.151,93	622,13	10.065,22	2.044,79
4	10.065,22	1.774,06	1.215,82	558,24	8.849,40	2.603,03
5	8.849,40	1.774,06	1.283,25	490,81	7.566,15	3.093,83
6	7.566,15	1.774,06	1.354,42	419,63	6.211,72	3.513,47
7	6.211,72	1.774,06	1.429,54	344,51	4.782,18	3.857,98
8	4.782,18	1.774,06	1.508,83	265,23	3.273,35	4.123,21
9	3.273,35	1.774,06	1.592,51	181,55	1.680,84	4.304,76
10	1.680,84	1.774,06	1.680,84	93,22	(0,00)	4.397,98
<b>TOTAL</b>		<b>17.740,58</b>	<b>13.342,61</b>	<b>4.397,98</b>		

Elaborado por: Elaboración propia

## 7.2. Ingresos

En la siguiente tabla se presenta la proyección de los ingresos obtenidos por la venta de los grupos de productos ofertados por el restaurante temático. Para el incremento de los precios, se considera la variación del IPC del sector de alojamiento y servicio de comidas, que es del 0,08%. En tanto que los precios por grupo de productos, se considera un valor promedio de los precios del menú.

Tabla 19.  
Proyección de ingresos

<b>CANTIDAD</b>						
SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Asados	12,528	13,532	16,150	17,265	20,218	
Bebidas noalcoholicas	12,528	13,532	16,150	17,265	20,218	
Bebidas alcoholicas	3,132	3,383	4,038	4,316	5,055	
Postres	3,132	3,383	4,038	4,316	5,055	
Extras	1,879	2,030	2,423	2,590	3,033	
<b>TOTAL</b>	<b>33,200</b>	<b>35,859</b>	<b>42,799</b>	<b>45,753</b>	<b>53,578</b>	

<b>INFLACIÓN</b>	0.08%
<b>PRECIOS</b>	

SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Asados	\$ 7.50	\$ 7.51	\$ 7.51	\$ 7.52	\$ 7.52	
Bebidas	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.26	\$ 2.26	
Bebidas	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.26	\$ 2.26	
Postres	\$ 3.75	\$ 3.75	\$ 3.76	\$ 3.76	\$ 3.76	
Extras	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.26	\$ 2.26	
<b>PRECIO PROM.</b>	<b>\$ 3.60</b>	<b>\$ 3.60</b>	<b>\$ 3.61</b>	<b>\$ 3.61</b>	<b>\$ 3.61</b>	

<b>INGRESOS</b>						
SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Asados	\$ 93,962.70	\$ 101,570.14	\$ 121,321.88	\$ 129,800.02	\$ 152,122.47	
Bebidas	\$ 28,188.81	\$ 30,471.04	\$ 36,396.56	\$ 38,940.01	\$ 45,636.74	
Bebidas	\$ 7,047.20	\$ 7,617.76	\$ 9,099.14	\$ 9,735.00	\$ 11,409.19	
Postres	\$ 11,745.34	\$ 12,696.27	\$ 15,165.24	\$ 16,225.00	\$ 19,015.31	
Extras	\$ 4,228.32	\$ 4,570.66	\$ 5,459.48	\$ 5,841.00	\$ 6,845.51	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 145,172.37</b>	<b>\$ 156,925.87</b>	<b>\$ 187,442.31</b>	<b>\$ 200,541.03</b>	<b>\$ 235,029.22</b>	

Elaborado por: Elaboración propia

## 7.3. Gastos

En la siguiente tabla se presentan los egresos totales del proyecto, los cuales se encuentran separados entre los costos de producción y los gastos de ventas y administrativos, a fin de tener mayor apreciación de los desembolsos realizados por el establecimiento.

Tabla 20.  
Proyección de gastos

<b>COSTOS DE PRODUCCION DIRECTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
MATERIALES DIRECTOS	91.545,57	91.618,80	91.692,10	91.765,45	91.838,87
MANO DE OBRA DIRECTA	20.627,40	20.643,90	20.660,42	20.676,95	20.693,49
MANO DE OBRA INDIRECTA	18.503,36	18.518,17	18.532,98	18.547,81	18.562,65
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION DIRECTO</b>	<b>130.676,33</b>	<b>130.780,87</b>	<b>130.885,50</b>	<b>130.990,21</b>	<b>131.095,00</b>
<b>GASTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>7.751,70</b>	<b>7.757,90</b>	<b>7.764,11</b>	<b>7.770,32</b>	<b>7.776,54</b>
SEGUROS	277,75	277,97	278,19	278,42	278,64
MANTENIMIENTO	100,95	101,03	101,11	101,19	101,27
DEPRECIACIÓN	833,00	833,67	834,33	835,00	835,67
SERVICIOS BÁSICOS	6.540,00	6.545,23	6.550,47	6.555,71	6.560,95
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>22.542,30</b>	<b>28.029,49</b>	<b>28.040,80</b>	<b>28.052,11</b>	<b>28.063,43</b>
TALENTO HUMANO	22.303,90	27.790,90	27.802,02	27.813,14	27.824,26
SUMINISTROS	238,40	238,59	238,78	238,97	239,16
<b>GASTOS DE VENTA Y MARKETING</b>	<b>3.072,00</b>	<b>2.777,16</b>	<b>2.779,38</b>	<b>2.781,61</b>	<b>2.783,83</b>
Página web	372,00	75,00	75,06	75,12	75,18
Publicidad redes sociales	1.200,00	1.200,96	1.201,92	1.202,88	1.203,84
Google ADS	1.200,00	1.200,96	1.201,92	1.202,88	1.203,84
Volantes	300,00	300,24	300,48	300,72	300,96
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>1.422,66</b>	<b>1.180,36</b>	<b>910,44</b>	<b>609,74</b>	<b>274,77</b>
INTERESES PRESTAMO	1.422,66	1.180,36	910,44	609,74	274,77
<b>COSTOS TOTALES DEL PROYECTO</b>	<b>165.465,00</b>	<b>170.525,79</b>	<b>170.380,22</b>	<b>170.203,98</b>	<b>169.993,56</b>

Elaborado por: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se presenta el cálculo del punto de equilibrio tanto en unidades como en valor:

Tabla 21.  
Punto de Equilibrio

<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<i>Costo Fijo</i>	64,069.03	69,346.00	69,119.49	68,862.24	68,570.75
<i>Costo Variable</i>	101,395.97	101,179.79	101,260.73	101,341.74	101,422.81
<i>Ingresos</i>	145,172.37	156,925.87	187,442.31	200,541.03	235,029.22
<b>PUNTO EQUILIBRIO EN VALOR</b>	<b>64,070.38</b>	<b>69,347.25</b>	<b>69,120.37</b>	<b>68,863.00</b>	<b>68,571.30</b>
<i>Unidades</i>	33,200	35,859	42,799	45,753	53,578
<i>Costo Variable Unitario</i>	3.05	2.82	2.37	2.21	1.89
<i>Precio de venta unitario</i>	3.60	3.60	3.61	3.61	3.61
<b>PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES</b>	<b>117,360</b>	<b>88,756</b>	<b>55,752</b>	<b>49,411</b>	<b>39,900</b>

Elaborado por: Elaboración propia

Figura 29.  
Punto de Equilibrio



Elaborado por: Elaboración propia

#### 7.4. Estados Financieros

Tabla 22.  
Estado de Resultados

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS	145.172,37	156.925,87	187.442,31	200.541,03	235.029,22
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	138.428,03	138.538,77	138.649,61	138.760,53	138.871,53
= UTILIDAD BRUTA	6.744,34	18.387,09	48.792,70	61.780,51	96.157,68
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	22.542,30	28.029,49	28.040,80	28.052,11	28.063,43
(-) GASTOS DE VENTA Y MARKETING	3.072,00	2.777,16	2.779,38	2.781,61	2.783,83
= UTILIDAD OPERACIONAL	-18.869,96	-12.419,56	17.972,52	30.946,79	65.310,43
(-) GASTOS FINANCIEROS	1.422,66	1.180,36	910,44	609,74	274,77
= UTILIDAD ANTES DE REPARTO	-20.292,63	-13.599,92	17.062,08	30.337,05	65.035,66
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0,00	0,00	2.559,31	4.550,56	9.755,35
= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	-20.292,63	-13.599,92	14.502,77	25.786,49	55.280,31
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	0,00	0,00	3.625,69	6.446,62	13.820,08
= UTILIDAD NETA	-20.292,63	-13.599,92	10.877,08	19.339,87	41.460,23
% UTILIDAD NETA	-13,98%	-8,67%	5,80%	9,64%	17,64%
% UTILIDAD OPERATIVA	-13,00%	-7,91%	9,59%	15,43%	27,79%

Elaborado por: Elaboración propia

Tabla 23.  
Estado de Situación

<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVO</b>		
<b>Corrientes</b>		<b>8.013,14</b>	<b>A corto Plazo</b>		<b>-</b>
Efectivo	8.013,14		Proveedores	-	
Inventarios	-				
		<b>7.017,00</b>	<b>A largo plazo</b>		<b>13.342,61</b>
<b>Fijos</b>			Préstamo Bancario	13.342,61	
<b>Depreciables</b>					
Adecuaciones	1.000,00				
Muebles y Enseres	3.170,00				
Equipos de Oficina	75,00				
Equipo de Computación	777,00				
Equipo de cocina	1.995,00				
		<b>2.760,00</b>			
<b>Diferidos e Intangibles</b>					
<b>Amortizables</b>					
Programas informáticos	1.500,00				
Gastos de Constitución	1.260,00				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>17.790,14</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>17.790,14</b>
			<b>PATRIMONIO</b>		<b>4.447,54</b>
			<b>Capital social</b>	4.447,54	

Elaborado por: Elaboración propia

Tabla 24.  
Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
= Utilidad antes de impuestos		(20.292,63)	(13.599,92)	17.062,08	30.337,05	65.035,66
- 15% trabajadores		(3.043,89)	(2.039,99)	2.559,31	4.550,56	9.755,35
- 22% impuesto a la renta		(3.794,72)	(2.543,19)	3.190,61	5.673,03	12.161,67
= Utilidad despues de impuestos		(13.454,01)	(9.016,75)	11.312,16	20.113,46	43.118,64
+ Depreciaciones		833,00	833,67	834,33	835,00	835,67
- Inversiones Totales	(17.790,14)					
+ Valor residual						
+ Recuperación del cap de trabajo						8.013,14
= <b>Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>(17.790,14)</b>	<b>(12.621,01)</b>	<b>(8.183,08)</b>	<b>12.146,49</b>	<b>20.948,47</b>	<b>51.967,45</b>

Elaborado por: Elaboración propia

## 7.5. Criterios de Valoración

Para la valoración del proyecto se emplean como tasa de descuento al WACC, siendo este de 13,91%, así como los flujos de caja proyectados. Obteniéndose un VAN y TIR positivos mayores a 0, que indican la viabilidad y rentabilidad de la puesta en marcha del restaurante temático Entre Fútbol y Carbón.

Tabla 25.  
VAN y TIR

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) <sup>n</sup>	FNC/(1+i) <sup>n</sup>
0	-17.790,14			-17.790,14
1	-12.621,01	-12.621,01	1,14	-11.079,57
2	-8.183,08	-20.804,09	1,30	-6.306,29
3	12.146,49	-8.657,60	1,48	8.217,45
4	20.948,47	12.290,87	1,68	12.441,33
5	51.967,45	64.258,32	1,92	27.094,08
<b>SUMAN</b>	<b>64.258,32</b>			<b>12.576,86</b>

**VAN = -I + S (FNC/(1+i)<sup>n</sup>)**

**VAN = 12.576,86 PROYECTO VIABLE**

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO	
<b>TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)</b>	
<b>TIR =</b>	<b>23,67%</b>

Elaborado por: Elaboración propia

Tabla 26.  
PRI

AÑO	FNC	FNCA	FNCAA
0	(17.790,14)	(17.790,14)	(17.790,14)
1	(12.621,01)	(11.079,57)	(28.869,71)
2	(8.183,08)	(6.306,29)	(35.176,00)
3	12.146,49	8.217,45	(26.958,55)
4	20.948,47	12.441,33	(14.517,23)
5	51.967,45	27.094,08	12.576,86

FNC = Flujo Neto de Caja  
 FNCA = Flujo Neto de Caja Actualizado  
 FNCAA = Flujo Neto de Caja Actualizado Acumulado

Elaborado por: Elaboración propia

De acuerdo con los cálculos realizados, el periodo de recuperación de la inversión del presente proyecto es de 4 años, 6 meses y 17 días aproximadamente.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada a lo largo del desarrollo del presente proyecto se determina la viabilidad y factibilidad de la puesta en marcha del mismo, debido a que existen las condiciones externas adecuadas para iniciarlo y obtener resultados positivos, sobre todo considerando la evolución del sector durante los últimos años, la facilidad de financiamiento, entre otros factores positivos.

A través del análisis FODA realizado, se determinaron como principales fortalezas el hecho de que los consumidores buscan un restaurante que tenga una imagen moderna, atractiva y diferenciada y cuyos platos a la carta sean de calidad y a un precio asequible, y como principales oportunidades a ser aprovechadas por el proyecto está el fomento de los nuevos emprendimientos generadores de empleo y que dinamizan la economía local en la ciudad de Quito y la reducción de los costos de los bienes y servicios empleados en restaurantes, mismas que permitirán la mitigación y/o eliminación de los efectos adversos que pudieran generar las amenazas detectadas, así como ayudar a corregir las debilidades identificadas.

Del estudio de mercado se puede evidenciar la aceptación por parte del público objetivo de la creación de un restaurante dedicado al expendio de carnes asadas con una temática deportiva, específicamente de Fútbol, el cual se ubicaría en el norte de la ciudad de Quito, en la Avenida Machala y Huachi, ya que es una zona de alto movimiento comercial, por lo que fue considerado, entre otras características como idóneo.

Se aplicó una encuesta a una muestra de 383 personas de 18 a 45 años, de los estratos socioeconómicos A, B y C, que habitan en la administración Zonal La Delicia de la ciudad de Quito, obteniéndose como resultados una aceptación del 63% del modelo de negocio, y una disposición a pagar por el menú entre \$7,50 a \$20,00 por las bebidas entre \$1,00 a \$3,50 y por los postres de \$2,50 a \$5,00. Con base en esta información, se realizó la proyección de demanda, siendo esta en el primer año de 62.602. Respecto a la oferta, se determinó la existencia de 17.325 establecimientos en el sector de alimentos y bebidas de los cuales 11.075 son restaurantes y de estos, el 24% se ubican en la provincia de Pichincha.

En base al proceso de producción establecido se establece la necesidad de contar con 10 trabajadores en la organización, siendo por su tamaño considerada como una pequeña empresa, constituida como una Compañía Limitada con dos socios fundadores, de los cuales, uno de ellos es el gerente del restaurante y es quien se encarga del reporte de los estados financieros y demás novedades al otro socio.

A través del análisis financiero se determina que la inversión inicial requerida es de aproximadamente 18 mil dólares, los cuales se emplean para la adquisición de propiedad, planta y equipo; activos diferidos; y, el capital de trabajo. Este monto es aportado en un 25% por los dos socios en base a sus posibilidades y el 75% se obtiene con un préstamo a la CFN a 5 años plazo, con una tasa de interés anual del 11,40%, pagándose cuotas semestrales.

Además, se determinó que el proyecto es viable y rentable, obteniéndose un VAN mayor a cero de \$12.576,86 y una TIR de 23,67% la cual también es mayor a la tasa de descuento empleada para el descuento de los flujos del proyecto, siendo esta de 13,97%. En tanto que el periodo de recuperación de la inversión realizada, es decir, los \$17.790,14 será en aproximadamente 4 años, 6 meses y 17 días.

## **APRENDIZAJES**

A través del desarrollo del presente proyecto de plan de negocio, fue posible aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, así como realizar un refuerzo y ampliación de los mismos al ponerlos en práctica, siendo evidente la necesidad de contar con conocimientos sólidos para lograr un desempeño eficiente en el mercado laboral.

Gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, es posible que los alumnos puedan poner en marcha sin ningún contratiempo un emprendimiento, ya que se dispone de la información teórica requerida para que el desarrollo de un plan de negocio sea exitoso, así como poder administrar una empresa propia o de un tercero.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor de éxito*. México: McGraw Hill.
- Arias, G. (2018). *Plan de Negocios para la creación de un restaurante temático para mujeres en la ciudad de Quito*. Retrieved from <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10297/1/UDLA-EC-TMMGM-2018-14.pdf>
- Baca, G. (2006). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Baena, V. (2011). *Fundamentos de marketing: Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Barcelona: UOC.
- Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing: Diseño, implementación y control*. Bogotá: ECOE.
- BCE. (2018). *Análisis coyuntural macroeconómico*. Quito: BCE.
- BCE. (2019, Julio). *Tasas de interés*. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades*. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades*. México: Pearson Educación.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2008). *Cómo se investiga*. Barcelona: GRAÓ Publicaciones.
- Buendía, R. (2018, Marzo 21). *Situación política en Ecuador: El precio de "descorreizar" al país*. Retrieved from <https://actualidad.rt.com/actualidad/266221-situacion-politica-actual-ecuador>
- Cabrerizo, M. d. (2010). *Plan de Negocio*. Madrid: Editorial vertice.
- Cabrerizo, M. d. (2010). *Plan de Negocio*. Madrid: Editorial vertice.

- Díaz, V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística*. Santiago de Chile: RIL.
- El Telégrafo. (2018, Septiembre 10). *Restaurantes temáticos son otra opción*. Retrieved from <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/1/restaurante-tematico-guayaquil>
- El Telégrafo. (2019, Enero 12). *Quito es ahora la ciudad más poblada de Ecuador*. Retrieved from <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/editoriales/1/quito-ciudad-maspoblada-ecuador>
- Erosa, V. (2004). *Proyectos de Inversión*. México: DIEN.
- Flor, B. (2012, Agosto 28). *Modelo de Negocio - CANVAS*. Retrieved from <http://florbrc.blogspot.com/2012/08/modelo-de-negocio-canvas.html>
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). Mexico: Prentice Hall.
- García, G. (2012). *Investigacion comercial*. Madrid: ESIC.
- Gil, J. (2011). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Madrid: UNED.
- Hootsuite. (2019). *Digital 2019 Ecuador*. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2019-ecuador>
- INEC. (2012, Junio). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Retrieved from <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011-2012*. Quito: INEC.
- INEC. (2017). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Retrieved from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2017/Presentacion\\_Principales\\_Resultados\\_ESPAC\\_2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Presentacion_Principales_Resultados_ESPAC_2017.pdf)
- Inversión, P. d. (2012, Junio 20). Retrieved from <http://proinversion.blogspot.com/2007/10/concepto.html>.

- Jaramillo, M. (2005). *Manual de Cooperativismo y economía solidaria*. Quito: EUEC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México DF: Pearson - Prentice Hall.
- Lerma, A., & Márquez, E. (2010). *Comercio y marketing internacional*. Madrid: Cengage Learning.
- Loaiza, C. (2018). *Empresas en el Ecuador: retos y desafíos para el 2018*. Retrieved from <https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/pdf/SomosPwCIdeas.pdf>
- López, B., Machuca, M., & Viscarri, J. (2010). *Los pilares del marketing*. Barcelona: UPC.
- Loring, J. (2004). *La Gestión Financiera*. Bilbao: Deusto.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación Organizacional*. Otawwa, Canadá: IDB Bookstore.
- Martínez, C. (2011). *2 + 2 Estratégicamente 6: MArketing y comercial*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Martínez, S. (2007, Septiembre 28). *Importancia y definición de la investigación documental*. Retrieved from <http://geiuma-oax.net/invdoc/importanciaydef.htm>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2019, Marzo). *Incentivos del código orgánico de la producción, comercio, inversiones y ley orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, y estabilidad y equilibrio fiscal*. Retrieved from [chrome-extension://https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2019/03/INCENTIVOS-COPCI-Y-LEY-DE-FOMENTO.pdf](https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2019/03/INCENTIVOS-COPCI-Y-LEY-DE-FOMENTO.pdf)
- Ministerio de Turismo. (2018, Septiembre 17). *Ecuador cuenta con un Plan Nacional Gastronómico para promover el turismo*. Retrieved from <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-cuenta-con-un-plan-nacional-gastronomico-para-promover-el-turismo-en-el-pais/>
- Morales, J., & Morales, A. (2009). *Proyectos de Inversión, Evaluación y Formulación*. México: McGRAW - HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Municipio de Quito. (2015). *PDOT Quito*. Quito: Municipio de Quito.

- Osterwalder, A. &. (2011). *Genreación de Modelos de Negocio*. Madrid, España: Grupo Planeta.
- Pacheco, M. (2016, Febrero 16). *Quiteños prefieren desayunar cada vez más fuera de casa*. Retrieved from *Diario El Comercio*: <https://www.elcomercio.com/actualidad/desayuno-cafeterias-alimentacion-habitos-quitenos.html>
- Paguay, R. (2016, Marzo 6). *El consumidor gasta menos en restaurantes*. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/consumidor-gasta-restaurantes-economia-quito.html>
- PROECUADOR. (2019, Julio 11). *Ley para el fomento productivo*. Retrieved from <https://www.proecuador.gob.ec/ley-fomento-productivo/>
- Radio Boquerón. (2018). *Consumo en Ecuador 2018 ¿Qué esperan los clientes de las empresas?* Retrieved from <https://radioboqueronfm.com/consumo-en-ecuador-2018-que-esperan-los-clientes-de-las-empresas/>
- Revista EKOS. (2019, Julio 12). *Int Food Service*. Retrieved from <https://www.ekosnegocios.com/novip/int-food-services-corp>
- Rodríguez Valencia, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana. *CIMBAGE*, 5.
- Sainz, J. (2013). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sainz, J. (2013). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- Salas Ramírez, A. (2014, 08). *FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION*. Retrieved from <http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/INTRODUCCION-A-LA-ADMINISTRACION.pdf>
- Sapag Chain, N. (2014). *Evaluación de Proyectos de Inversión en la empresa* (6ta ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill Education.
- SENPLADES. (2017). *Plan de Desarrollo Toda una Vida. 2017-2021*. Quito: SENPLADES.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Estudios sectoriales. Panorama de las MIPYMES y Grandes empresas en el Ecuador 2013-2017*. Guayaquil: SUPERCIAS.

Talaya, E., & Mondéjar, J. (2013). *Fundamentos de marketing*. Madrid: ESIC.

Veintimilla, A. (2018, Febrero 7). *Los restaurantes se adaptan a la tecnología*. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/sabores/restaurantes-tecnologia-quito-ecuador-madrid.html>

Viteri, G. (2012, Junio 20). *Definición de Evaluación Financiera*. Retrieved from <http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1&def=132>

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario Encuesta

#### **1. Edad**

- 18-20 años
- 21-25 años
- 26-30 años
- 31-35 años
- 36-40 años
- 40 a 45 años

#### **2. Género**

- Femenino
- Masculino

#### **3. Actividad económica**

- Estudiante
- Trabajador independiente
- Trabajador dependiente
- Ninguna

#### **4. Con que frecuencia come fuera del hogar**

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otra

#### **5. Qué tipos de alimentos consume con mayor frecuencia fuera del hogar**

- Desayuno, almuerzo o cena
- Platos a la carta
- Otros

**6. En promedio cuánto gasta en una salida a comer a un restaurante**

- De 1 a 5 dólares
- De 6 a 10 dólares
- De 11 a 15 dólares
- De 16 a 20 dólares
- Más de 20 dólares

**7. Cuando come fuera del hogar con quién lo hace**

- Solo
- Amigos
- Familia

**8. Al momento de elegir un restaurante que es lo más importante para usted**

- Tipo de comida que oferta
- Precio del menú
- Establecimiento reconocido
- Temática del negocio
- Otro

**9. El restaurante al que asiste con mayor frecuencia donde se ubica**

- Cerca de su residencia
- Lejos de su residencia

**10. Por qué asiste el restaurante de su preferencia**

- Tipo de comida que oferta
- Precios del menú
- Atención del personal
- Calidad de la comida
- Temática del establecimiento
- Ubicación
- Otro

**11. Diría que las carnes asadas**

- Le encantan
- Le gustan
- Ni le agradan, ni le desagradan

- No son de sus preferidas
- No las consume

**12. Diría que un restaurante con temática futbolera**

- Le encanta
- Le gusta
- Ni le agrada, ni le desagrada
- No llama su atención
- No acudiría

**13. El medio de comunicación por el que le gusta conocer sobre los restaurantes es**

- Redes sociales
- Radio
- Televisión
- Prensa Escrita
- Otro