

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LA  
MICROEMPRESA DE TRIPAS ASADAS EN EL CENTRO NORTE DE  
LA CIUDAD DE CAYAMBE**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**LESLY CAROLINA VÁSQUEZ ROJAS**

(darlacarolin15@yahoo.com)

**DIRECTOR: ING. VINICIO REINOSO, MBA.**

(vinicio.reinoso@epn.edu.ec)

**Quito, 2009**

## **DECLARACIÓN**

Yo Lesly Carolina Vásquez Rojas, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**LESLY CAROLINA VÁSQUEZ ROJAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Lesly Carolina Vásquez Rojas, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Vinicio Reinoso, MBA.**  
**DIRECTOR DEL PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Siempre recuerdo que comprometerse no es solo una palabra que se dice, es poner la vida, el alma de por medio, las palabras quedan atrás, las acciones dejan imborrables huellas; este día me siento feliz porque renuevo el compromiso de llegar tranquila y serena a la meta y por todo esto agradezco de todo corazón:

Primero a Dios por darme una familia como la que me honro tener.

Agradezco a mi mami por ser como es, una mujer valiente que me ha enseñado a luchar y salir adelante.

Agradezco a mi papi que con todo el amor y la paciencia me ha ayudado a encontrar las herramientas para mi superación.

Agradezco a mi tutor el Ingeniero Vinicio Reinoso por guiarme, por su enorme paciencia y apoyo brindado.

Agradezco a todas aquellas personas que no las puedo enumerar porque faltaría papel pero que las llevo en mi mente y en mi corazón y que cuando lean estas líneas sabrán que me refiero a ustedes por estar apoyándome y dándome animo cuando me sentía derrotada, recordarme siempre que después de la tormenta siempre viene la calma, muchas gracias amigos.

A todos mil gracias.

*Lesly C. Vásquez R.*

## **DEDICATORIA**

Este trabajo que es la demostración de lo aprendido en estos años de estudio, en los mismos que puse toda mi dedicación y entrega, lo dedico de todo corazón:

A mis padres porque con su trabajo y consejos nunca me han dejado desfallecer.

A mis abuelitos que han sido mis segundos padres.

A mis hermanos que siempre me apoyaron.

A todos ustedes les dedico este trabajo por su comprensión y apoyo brindado durante toda mi vida.

*Lesly C. Vásquez R*

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
CAPÍTULO 1. ....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1    HISTORIA DEL NEGOCIO .....	1
1.2    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.3    FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.1    FORMULACIÓN .....	4
1.3.2    SISTEMATIZACIÓN .....	4
1.4    OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.4.1    OBJETIVO GENERAL .....	5
1.4.2    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.5    JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	5
1.5.1    JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA DEL PROYECTO .....	5
1.6    HIPÓTESIS DEL PROYECTO .....	6
1.7    ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	7
1.8    TEORÍA SOBRE EL PLAN DE NEGOCIOS .....	7
1.8.1    DEFINICIÓN .....	7
1.8.2    INFORMACIÓN DEL NEGOCIO .....	8
1.8.3    TIPOS DE PLANES .....	9
1.8.4    PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	9
1.8.5    PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA .....	12
1.8.6    PLAN DE OPERACIONES .....	14
1.8.7    PLAN DE ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS .....	17
1.8.8    PLAN DE MERCADEO .....	19
1.8.9    PLAN FINANCIERO .....	26
CAPÍTULO 2. ....	32

INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	32
2.1  NECESIDAD DE INFORMACIÓN.....	32
2.1.1  ANÁLISIS CON UNO DE LOS PROPIETARIOS SOBRE LA NATURALEZA DEL PROBLEMA .....	32
2.1.2  SONDEO INVESTIGATIVO PREVIO.....	32
2.1.3  OBSERVACIÓN DIRECTA .....	33
2.2  OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
2.3  OBJETIVOS .....	34
2.3.1  OBJETIVO GENERAL.....	34
2.3.2  OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	34
2.4  DETALLE DE LOS COMPONENTES ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	35
2.5  FUENTES DE DATOS.....	35
2.6  DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
2.6.1  INVESTIGACIÓN CUALITATIVA PREVIA .....	35
2.6.2  INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CONCLUYENTE DEL MERCADO POTENCIAL .....	36
2.6.3  ANÁLISIS DE DATOS.....	42
2.6.4  PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	42
2.6.5  INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CONCLUYENTE DEL MERCADO CAUTIVO .....	52
2.6.6  ANÁLISIS DE DATOS.....	56
2.7  PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	57
2.7.1  ANÁLISIS DE DATOS CLIENTES.....	57
CAPÍTULO 3. ....	61
PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA .....	61
3.1  DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	61
3.1.1  MISIÓN .....	61
3.1.2  VISIÓN .....	61
3.1.3  OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	61
3.1.4  VALORES Y PRINCIPIOS.....	62
3.1.5  POLÍTICAS EMPRESARIALES.....	63
3.2  ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	63
3.2.1  AMBIENTE EXTERNO .....	64
3.2.2  AMBIENTE INTERNO.....	79

3.2.3 ANÁLISIS FODA .....	89
<b>CAPÍTULO 4. ....</b>	<b>91</b>
<b>PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>91</b>
4.1 OBJETIVO DEL PLAN DE OPERACIONES.....	91
4.2 DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES.....	91
4.2.1 CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO.....	91
4.2.2 MAPA DE PROCESOS .....	92
4.2.3 DIAGRAMAS DE FLUJO .....	97
4.2.4 DISEÑO DE LAS INSTALACIONES.....	97
4.3 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.....	97
4.3.1 DISPONIBILIDAD DE INSUMOS .....	97
4.3.2 DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA.....	98
4.3.3 RECURSOS FINANCIEROS.....	98
4.4 CAPACIDAD INSTALADA .....	99
4.5 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS.....	99
4.5.1 UTENSILIOS DE COCINA.....	99
4.5.2 EQUIPOS .....	99
<b>CAPÍTULO 5. ....</b>	<b>101</b>
<b>PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>101</b>
5.1 OBJETIVO.....	101
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	101
5.3 TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	101
5.4 ORGANIGRAMA DEL NEGOCIO.....	102
5.5 ASPECTOS LEGALES .....	103
5.6 RECURSOS HUMANOS.....	103
5.6.1 DEFINICIÓN DEL PUESTO.....	103
5.6.2 RECLUTAMIENTO.....	106
5.6.3 SELECCIÓN.....	107
5.6.4 CONTRATACIÓN .....	107
5.6.5 IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS.....	108



5.6.6	PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	108
5.6.7	COMPENSACIONES SALARIALES.....	109
<b>CAPÍTULO 6. ....</b>		<b>110</b>
<b>PLAN DE MERCADEO .....</b>		<b>110</b>
6.1	SITUACIÓN DEL MERCADO.....	110
6.1.1	MERCADO META .....	110
6.1.2	SITUACIÓN COMPETITIVA .....	111
6.2	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	113
6.2.1	SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.....	114
6.2.2	SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA .....	114
6.2.3	SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA .....	115
6.2.4	SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL.....	115
6.3	OBJETIVO DEL MERCADEO .....	115
6.3.1	OBJETIVO A CORTO PLAZO.....	115
6.3.2	OBJETIVO A MEDIANO PLAZO .....	115
6.3.3	ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	115
6.3.4	ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO.....	116
6.3.5	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	119
6.3.6	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN .....	123
6.3.7	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	123
6.4	PLAN DE ACCIÓN .....	124
6.5	SISTEMA DE CONTROL Y PLANES DE CONTINGENCIA.....	124
6.5.1	SISTEMA DE CONTROL.....	124
6.5.2	PLANES DE CONTINGENCIA.....	125
6.6	PRESUPUESTO DE INGRESO POR VENTAS.....	126
<b>CAPÍTULO 7. ....</b>		<b>129</b>
<b>PLAN FINANCIERO .....</b>		<b>129</b>
7.1	OBJETIVOS FINANCIEROS.....	129
7.1.1	OBJETIVO A CORTO PLAZO.....	129
7.1.2	OBJETIVO A MEDIANO PLAZO .....	129
7.2	PRESUPUESTO DE INVERSIONES .....	129

7.2.1	INVERSIONES FIJAS.....	129
7.2.2	INVERSIONES DIFERIDAS .....	130
7.2.3	CAPITAL DE TRABAJO .....	130
7.3	FINANCIAMIENTO.....	131
7.4	PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	132
7.5	PRESUPUESTO DE EGRESOS .....	134
7.5.1	COSTOS DE PRODUCCIÓN .....	134
7.5.2	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN .....	137
7.5.3	GASTOS DE VENTAS.....	138
7.5.4	GASTOS FINANCIEROS.....	139
7.6	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	139
7.6.1	BALANCE GENERAL.....	139
7.6.2	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO .....	140
7.6.3	FLUJO DE FONDOS.....	141
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		144
7.7	CONCLUSIONES.....	144
7.8	RECOMENDACIONES .....	145
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		147
GLOSARIO.....		150
ANEXOS .....		154

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Pregunta 1 .....	43
Gráfico 1.1. Pregunta 1a .....	43
Gráfico 2. Pregunta 2 .....	44
Gráfico 3. Pregunta 3 .....	44
Gráfico 4. Pregunta 4 .....	45
Gráfico 5. Pregunta 5 .....	46
Gráfico 6. Pregunta 6 .....	46
Gráfico 7.1. Pregunta 7 .....	47
Gráfico 7.2. Pregunta 7 .....	47
Gráfico 8. Pregunta 8 .....	48
Gráfico 9. Pregunta 9 .....	48
Gráfico 10. Pregunta 10 .....	49
Gráfico 11. Pregunta 11 .....	49
Gráfico 12. Pregunta 12 .....	50
Gráfico 13. Pregunta 13 .....	50
Gráfico 14. Pregunta 14 .....	51
Gráfico 15. Pregunta 15 .....	51
Gráfico 16. Pregunta 1 .....	57
Gráfico 17. Pregunta 2 .....	57
Gráfico 19. Pregunta 4 .....	58
Gráfico 20. Pregunta 5 .....	59
Gráfico 21. Pregunta 6 .....	59
Gráfico 22. Pregunta 7 .....	60
Gráfico 24. Los 10 Productos de mayor y menor aporte a la inflación anual .....	66
Gráfico 25. Cadena de valor del Negocio.....	92
Gráfico 26. Mapa de Procesos.....	93
Gráfico 27. Organigrama del Negocio.....	102
Gráfico 28. Mercado Meta del Negocio.....	111
Gráfico 29. Ubicación de la Competencia en el Sector Norte de la Ciudad de Cayambe.....	112

Gráfico 30. Habitantes del Cantón Cayambe .....	114
Gráfico 31. Niveles del Producto del Negocio .....	117
Gráfico 32. Logotipo del Negocio .....	118
Gráfico 33. Cantidad de los Productos del Negocio .....	127
Gráfico 34. Pregunta 1 Sondeo .....	155
Gráfico 35. Pregunta 2. Sondeo de Opinión.....	155
Gráfico 36. Pregunta 3. Sondeo de Opinión.....	156
Gráfico 37. Pregunta 4. Sondeo de Opinión.....	156

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Planes.....	9
Tabla 2.1. Población por grupos de edad y sexo, según parroquias.....	36
Tabla 2.2. Población por grupos de edad y sexo, según parroquias.....	37
Tabla 3. Población por grupos de edad y sexo, según parroquias de 10 años hasta 59 años .....	37
Tabla 4. Resumen población de Cayambe de 10 años hasta 59 años .....	38
Tabla 5. Tasa de crecimiento anual periodo 1990-2001 .....	38
Tabla 6. Plan de Recolección.....	41
Tabla 7. Horario de Encuestas.....	41
Tabla 8. Plan de Recolección de datos a Clientes .....	55
Tabla 10. Horarios de Recolección .....	55
Tabla 11. Factores Políticos .....	64
Tabla 12. Inflación 2008 .....	65
Tabla 13. Precios al Consumidor 2008 .....	67
Tabla 14. Factores Económicos .....	67
Tabla 14. Factores Sociales.....	68
Tabla 15. Factores Ambientales.....	70
Tabla 16. Factores Demográficos .....	70
Tabla 17. Factores Rivalidad de Competidores.....	72
Tabla 18. Factores Aparición Nuevos Competidores .....	72
Tabla 19. Factores Productos Sustitutos.....	73
Tabla 20. Factores Poder de Negociación Proveedores .....	74
Tabla 21. Lista de Precios Competencia.....	75
Tabla 24. Factores de la Estructura Organizacional.....	79
Tabla 25. Factores del Recurso Monetario .....	80
Tabla 26. Factores del Talento Humano .....	81
Tabla 27. Factores de Entrega del Servicio .....	82
Tabla 28. Proveedores del Negocio .....	83
Tabla 29. Factores de los Proveedores.....	84
Tabla 30. Factores de los Clientes .....	85
Tabla 32. MPC .....	88

Tabla 33. Distribución del Restaurante .....	97
Tabla 34. Insumos con su respectivo día de compra .....	97
Tabla 35. Nómina del Negocio .....	98
Tabla 36. Utensilios de Cocina.....	99
Tabla 37. Equipos del Negocio.....	100
Tabla 38. Detalle del Recurso Humano del Negocio.....	104
Tabla 39. Programas de Capacitación al personal.....	108
Tabla 40. Competencia del Negocio .....	112
Tabla 41. Competencia Directa del Negocio .....	113
Tabla 42. Estrategias Análisis FODA relacionadas al Marketing.....	115
Tabla 43. Menú del Negocio.....	116
Tabla 44. Horario de Atención.....	118
Tabla 45. Resumen de Precios según una Tasa de Sobreprecio .....	120
Tabla 46. Resumen de Precios según Margen de Retribución .....	121
Tabla 47. Listado de Precios .....	122
Tabla 48. Plan de Acción del Negocio.....	124
Tabla 49. Sistema de Control del Negocio .....	125
Tabla 50.1. Planes de Contingencia.....	126
Tabla 51. Presupuesto de Ingresos por Ventas .....	128
Tabla 52. Inversiones Fijas.....	129
Tabla 53. Inversiones Diferidas.....	130
Tabla 54. Capital de Trabajo (3 meses) .....	131
Tabla 55. Inversión Total.....	131
Tabla 56. Financiamiento .....	131
Tabla 56. Destino y Financiamiento de la Inversión .....	132
Tabla 57. Características del Crédito Solicitado.....	132
Tabla 58. Precios de los Platos del Negocio .....	133
Tabla 59. Ingresos por Ventas .....	133
Tabla 60. Nómina de Mano de Obra Directa.....	135
Tabla 61. Gastos de Fabricación.....	135
Tabla 62. Depreciaciones.....	136
Tabla 63. Impuestos y permisos del negocio .....	136
Tabla 64. Nómina Administrativa.....	137
Tabla 65. Sueldo Contador.....	137

Tabla 66. Servicio.....	137
Tabla 67. Otros Costos .....	138
Tabla 68. Cuadro Resumen de Gastos Administrativos.....	138
Tabla 69. Gastos de Ventas.....	139
Tabla 70. Amortización del Préstamo.....	139
Tabla 71. Balance General del Negocio.....	140
Tabla 72. Estado de Resultados del Negocio.....	141
Tabla 73. Flujo de Fondos.....	142
Tabla 74. Periodo de Recuperación .....	143
Tabla 74. Costos Fijos.....	188
Tabla 75. Costo Variables Tripas con Tortillas .....	189
Tabla 76. Costo Variables Desayunos .....	189
Tabla 77. Costo Variables Almuerzos .....	190
Tabla 78. Costo Variables Pollo Asado .....	190
Tabla 79. Precio con Sobreprecio de Tripas con Tortillas .....	191
Tabla 80. Precio con Sobreprecio de Desayunos .....	191
Tabla 81. Precio con Sobreprecio de Almuerzos .....	191
Tabla 82. Precio con Sobreprecio de Pollo Asado .....	192
Tabla 83. Precios de los Platos con un Margen de Retribución .....	192
Tabla 84. Ventas Trimestre 1 .....	197
Tabla 85. Ventas Trimestre 2 .....	197
Tabla 86. Ventas Trimestre 3 .....	198
Tabla 87. Ventas Trimestre 4 .....	198
Tabla 88. Resumen de Ventas Trimestrales Año 1 .....	198
Tabla 89. Resumen de Ventas Anuales .....	199
Tabla 90. Inversiones Fijas: Local .....	199
Tabla 91. Inversiones Fijas: Obras Civiles de Mejora .....	199
Tabla 92. Inversiones Fijas: Equipos.....	199
Tabla 93. Inversiones Fijas: Muebles y Enseres .....	200
Tabla 94. Inversiones Fijas: Equipos de Oficina.....	200
Tabla 95. Nómina del Negocio .....	201

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO N° 1. SONDEO INVESTIGATIVO PREVIO.....	155
ANEXO N° 2. MODELO DE ENCUESTA APLICADA .....	157
ANEXO N° 3. DICCIONARIO DE CÓDIGOS .....	161
ANEXO N° 4. BASE DE DATOS ENCUESTA.....	166
ANEXO N° 5. ENCUESTA CLIENTES NEGOCIO .....	169
ANEXO N°6. DICCIONARIOS DE CODIGOS CLIENTES .....	171
ANEXO N°7. BASE DE DATOS CLIENTES .....	173
ANEXO N°8. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN “HOLMES” .....	174
ANEXO N°8.1. MATRIZ DE PRIORIZACION OPORTUNIDADES .....	175
ANEXO N°8.2. MATRIZ DE PRIORIZACION AMENAZAS .....	175
ANEXO N°9.1. MATRIZ DE PRIORIZACION FORTALEZAS ...	176
ANEXO N°9.2. MATRIZ DE PRIORIZACION DEBILIDADES ..	176
ANEXO N°10. LAYOUT .....	177
ANEXO N°11.1. PROCESO DE LOGISTICA DE INSUMOS .....	178
ANEXO N°11.2. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS .....	179
ANEXO N°11.3. PROCESO SERVICIO DE VENTAS.....	180
ANEXO N°11.4. PROCESO GESTION ADMINISTRATIVA FINAN CIERA .....	181
ANEXO N°11.5. SUBPROCESO PAGOS.....	182
ANEXO N°11.6. SUBPROCESO ADMINISTRACION DE INVENTA RIOS .....	183
ANEXO N°11.7. SUBPROCESO ARQUEO DE CAJA .....	184
ANEXO N°11.8. PROCESO GESTION DE RECURSOS HUMANOS .....	185
ANEXO N°12.FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO DEL NEGOCIO .....	186
ANEXO N°13. ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	188
ANEXO N°14. PRECIO CON UN SOBREPRECIO.....	191
ANEXO N°15. PRECIO CON UN MARGEN DE RETRIBUCIÓN ..	192
ANEXO N°16. DISEÑO DEL MENU.....	193
ANEXO N°17. DISEÑO ROTULO .....	194
ANEXO N°18. DISEÑO HOJAS VOLANTES .....	194
ANEXO N°19. PROGRAMAS DE ACCIÓN.....	195
ANEXO N°20. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	197



ANEXO N°21. INVERSIONES FIJAS..... 199  
ANEXO N°21. NOMINA DEL NEGOCIO..... 201

## **RESUMEN**

El restaurante de comida tradicional que en sus inicios se llamaba “TAM TAM”, para más tarde cambiar su nombre comercial a “Aquí me quedo”, está localizado en el centro norte de la ciudad de Cayambe. Se encuentra funcionando aproximadamente 10 años en el mercado, tiempo en el cual se ha ganado la fidelidad de sus clientes gracias a la calidad de sus productos y a la atención brindada. Debido a la creciente demanda de los últimos años la propietaria ha considerado la posibilidad de ampliar el negocio.

Para esto se realizó el “Plan de Negocios para la ampliación de la microempresa de tripas asadas en el centro norte de la ciudad de Cayambe”.

Este trabajo abarca 7 capítulos en los que se detallan los estudios que fueron necesarios para determinar la factibilidad de ampliar el restaurante, los mismos que se exponen a continuación:

En el capítulo 1 se describe la situación actual del negocio y la teoría investigada para elaborar un plan de negocios.

En el capítulo 2 se determina la demanda de los productos y la ampliación del negocio. Se realiza una Investigación de Mercados a clientes habituales y a personas que viven en la ciudad de Cayambe, la misma que demuestra: la aceptación del producto por los encuestados, la necesidad de incrementar las opciones del menú y ampliar las instalaciones del negocio.

En el capítulo 3 se diseña el plan estratégico del negocio que detalla misión, visión, objetivos, valores, políticas y estrategias, el mismo que dará la pauta para que el negocio alcance el objetivo deseado: incrementar el ingreso por ventas.

Dentro del capítulo 4 se da a conocer la cadena de valor y el mapa de procesos que tiene la empresa y los requerimientos de equipos y herramientas necesarios para las operaciones habituales.

En cuanto al capítulo 5 se determina el organigrama de la empresa, tomando en cuenta los nuevos requerimientos de personal, estableciendo perfiles, funciones y responsabilidades, y programas de capacitación.

En el capítulo 6 se abarcan las estrategias conjugadas en las 4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción, necesarias para llegar al mercado objetivo y para dar a conocer la imagen corporativa de la empresa, la introducción de su nuevo producto y su nueva localización.

En el capítulo 7 se expone el análisis financiero que arroja VAN positivo (\$ 22.316,39) y una TIR (23,41%) mayor a la tasa de descuento (12%), lo cual significa que el proyecto tiene una rentabilidad aceptable, la relación de Costo-Beneficio (2,23), lo que indica que los ingresos son mayores a los egresos. Con lo que se demuestra una viabilidad financiera concluyendo que el proyecto es totalmente factible y se da luz verde para su realización.

En el capítulo 8 se muestran las conclusiones y recomendaciones, resultado de la investigación y elaboración del presente proyecto.

## **PRESENTACIÓN**

Los restaurantes de comida tradicional actualmente tienen un crecimiento alto, esto se debe a que la alimentación es una necesidad básica y a la tendencia de las personas por comer comida sana dejando a un lado la comida rápida.

La actividad principal del negocio es la elaboración de comida, con su plato estrella tortillas con tripas, además se ofrecen desayunos, almuerzos y pollo a la brasa. El negocio está localizado en el centro norte de la ciudad de Cayambe. Debido a la gran demanda del producto se plantea ampliar la empresa, para lo cual se realizó un plan de negocios.

El presente proyecto es una herramienta que facilita a los inversionistas la toma de una decisión correcta al momento de invertir.

A continuación se muestra el desarrollo del proyecto en cada una de sus etapas.

# CAPÍTULO 1.

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 HISTORIA DEL NEGOCIO

“TAM TAM” es un negocio familiar, que en sus inicios estaba ubicado en las calles Vargas y Juan Montalvo, cerca del jardín de Infantes “Carlos Cueva Tamariz”. En el mismo se vendían salchipapas y golosinas, se cambió de local debido a que las ventas fueron disminuyendo y además se encontró un local en el centro norte de la ciudad, el mismo que tenía una ubicación estratégica cerca de la Plaza Dominical y otros locales comerciales, localizado en las calles 24 de Mayo OE 041 y Ascázubi (ubicación actual del negocio), en el cantón Cayambe.

El nombre de “TAM TAM” se lo debe a uno de los propietarios, esta idea nació porque cuando algo gusta, en especial cuando se refiere a comida, decimos esta “*tan rico*”, es por esto que se decidió tomar este nombre, porque identifica a los productos preparados en el negocio.

“TAM TAM” abrió sus puertas hace 10 años aproximadamente, con la preparación de salchipapas, las mismas que eran muy famosas, pero ya no lo eran en su nuevo local; no por la calidad de su producto, sino porque en este sitio existían dos locales más que preparaban dicho plato, los mismos que tenían prestigio y clientela. Fue muy difícil incursionar en el negocio de comida rápida, por tanto se decidió cambiar de producto; se empezaron a preparar empanadas todos los días por las tardes y caldo de patas, yaguarlocro, seco de chivo, cuyes al carbón solo domingos, debido a que este día es muy comercial en la ciudad de Cayambe porque se realiza la feria dominical. Las ventas eran muy rentables en lo que respecta a empanadas, pero los platos especiales no, ya que muchos de los clientes preferían comer un almuerzo que los dejaba satisfechos, a tener que pagar más por un plato especial. Así que después de tres meses de haber comenzado con los platos especiales se decidió

preparar almuerzos gracias a las sugerencias de los clientes. El nuevo menú incluía empanadas de lunes a domingo por las tardes, almuerzos y platos de tortillas con carne los domingos, los cuales resultaban rentables.

Luego de un año de haber comenzado con los nuevos productos, la dueña del negocio pensó que debería preparar tripas con tortillas, ya que gustaba a muchas personas, esto se podía apreciar porque a una cuadra existía un local donde se expendía dicho plato, y este siempre estaba lleno.

Cuando se decidió incursionar en este negocio se analizó como se prepararía las tripas; se tomó en cuenta las sugerencias de los clientes de la competencia, conversaciones con varios amigos y la experiencia propia, dando así origen a varias ideas de cómo debería ser el producto ofrecido por "TAM TAM". A muchas personas no les gusta las tripas muy asadas, a veces no las comen porque su sabor es amargo, porque les da recelo y las tortillas deberían ser elaboradas sin manteca de chanco debido a las dolencias que padecen.

Entonces, en base a todas estas sugerencias se decidió primero que las tripitas asadas ofrecidas tendrían un procedimiento de lavado, ya que las que se adquieren en el mercado no están bien lavadas, se utilizaría los aliños más adecuados, para lo cual se hicieron pruebas en diferentes días para encontrar la mejor combinación de especias, obteniendo la sazón que daría el prestigio actual. Las tripas no se deberían asar mucho, se las sacaría del brasero cuando tengan un color café, el mismo que indica el punto adecuado de cocción y las tortillas serían preparadas con papa sin manteca de chanco.

Con la idea de cómo sería el plato se comenzó a preparar los lunes, miércoles, viernes, sábado y domingo, al incursionar con el nuevo plato se dio cuenta que este desplazó a las tortillas con carne y a las empanadas, ya que los clientes sólo pedían tortillas con tripas, llegando a ser su plato estrella hasta el día de hoy.

La necesidad de encontrar unas tripititas que gustaran a la dueña del negocio, ya que ninguno de los platos que preparaban en otros locales le gustaba, siempre les faltaba algo decía ella, esas serían las cosas que deberían tener las tripas con tortillas de "TAM TAM", es por eso que ella combinó diferentes ingredientes hasta que encontró el plato estrella que hoy en día degustan grandes y pequeños en la ciudad de Cayambe.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Local de tripas asadas conocido por sus clientes como "TAM TAM", está ubicado actualmente en la calle 24 de Mayo OE 041 y Ascázubi en el cantón Cayambe; dicho establecimiento abrió sus puertas aproximadamente hace 10 años, ofreciendo a la ciudadanía cayambeña una opción diferente en lo que se refiere a asados. Es así que su producto estrella es un plato compuesto de tortillas con tripas asadas, el mismo que es delicioso, con un sabor inconfundible, dado por una receta familiar que no ha podido ser imitada en otro lugar, según la apreciación de varios clientes.

Por observación directa, uno de los problemas principales que tienen las personas que gustan de los asados, es la dificultad de encontrar un lugar en Cayambe donde se vendan con prontitud este tipo de comidas; teniendo en cuenta que en la ciudad hay solo 4 locales del mismo tipo, los cuales están localizados en las afueras de la ciudad -aparte de unos pocos vendedores ambulantes- motivo por el cual muchas de las personas deciden comer otro plato, dejando de lado sus antojos.

Es así que, en Cayambe se puede encontrar muchos locales de asados pequeños, los mismos que no satisfacen completamente a sus clientes; esto podría deberse a los siguientes motivos: demora en la atención al cliente, insatisfacción en la calidad de los productos, debido a que en algunos negocios no se preocupan por un sabor distintivo que agrade al paladar y falta de personal capacitado.

En el sondeo de opinión realizado a 50 personas en Cayambe el 02 de diciembre del 2007, se pudo constatar que al 88%, les agrada la combinación de tortillas con tripas y que al 96% les gustaría que hubiera un local más amplio en el centro de la ciudad

para este tipo de comidas; igualmente desearían que se vendan productos de calidad a un precio conveniente con una buena atención al cliente.

Este sondeo de opinión y la observación directa señalan claramente que es una buena idea, formalizar y ampliar este negocio familiar.

Por este motivo este plan permitirá en un futuro cercano ampliar el negocio ya existente en el centro de la ciudad, en el que se vendería un menú más variado al existente poniendo énfasis en la satisfacción del cliente como principal objetivo. Al no ampliar el negocio a un nuevo local cercano al actual, se seguiría perdiendo clientes, además de que sino se aprovecha esta oportunidad de negocio otra persona lo hará.

### **1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 FORMULACIÓN**

¿De qué manera se puede estructurar un documento guía para un plan de negocios que ayudaría en el futuro cercano a reducir los riesgos para invertir en la ampliación y modernización del negocio de tripas en la ciudad de Cayambe?

#### **1.3.2 SISTEMATIZACIÓN**

¿Cómo obtener información del mercado en la zona de influencia del negocio de tripas en la ciudad de Cayambe?

¿Cómo establecer una dirección estratégica consistente y a largo plazo para la ampliación y modernización del negocio?

¿De qué manera se puede caracterizar el mercado de la oferta, de la demanda y de las variables mercadológicas?

¿Cómo establecer un plan de operación y de manejo de recursos para el funcionamiento eficiente del negocio?

¿De qué manera se puede determinar los elementos y riesgos financieros de la ampliación del negocio?



## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un documento guía que en el futuro próximo permita poner en marcha la ampliación y modernización de un negocio de tripas asadas en el centro norte de la ciudad de Cayambe.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una Investigación de Mercados, que permita obtener información mercadológica.
- Presentar un Plan Estratégico para el nuevo enfoque del negocio.
- Desarrollar un Plan de Mercadeo que permita asegurar e incrementar las ventas.
- Efectuar un Plan de Operación acorde con los recursos físicos y humanos ha emplearse para el funcionamiento del negocio.
- Determinar la estructura organizacional más adecuada para este tipo de negocio.
- Realizar un plan financiero que permita evaluar los recursos financieros para la puesta en marcha y desarrollo de las operaciones normales del negocio.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.5.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA DEL PROYECTO**

Los negocios de comida son generalmente rentables porque todas las personas necesitan alimentarse; las personas siempre están buscando nuevos lugares que satisfagan sus necesidades y deseos de alimentación sana y agradable.

La ubicación del negocio en el centro norte de la ciudad de Cayambe sería estratégica, debido a que está cerca de locales comerciales, bancos y otros sitios, visitados no sólo por los ciudadanos del lugar, sino por turistas que van en busca de los famosos bizcochos que tanto gustan.

Una ventaja de haber decidido ampliar y modernizar el negocio de comida conocido como “TAM TAM”, es contar con el trabajo de todos los miembros de la familia de la proponente del actual proyecto de titulación, junto con la experiencia y el

posicionamiento y reconocimiento logrado durante 10 años, por el sabor muy especial de las deliciosas tripas con tortillas.

Como decisión familiar, se pensó seriamente en la necesidad de ampliar el negocio debido a la recomendación de varios clientes en los últimos meses, ya que en varias ocasiones no pudieron degustar el plato, debido a que el local actual cuenta con 7 mesas para un máximo de 20 clientes a ser atendidos simultáneamente, con dos meseros, una persona en el asador, una persona para cobrar y dos en la cocina. También en el sondeo realizado el 27 de abril del 2008 a la mayoría de los clientes en un fin de semana, se encontró que a la mayoría les gustaría que se ofreciera otro tipo de platos en el menú, adicionales al plato estrella por ejemplo pollo a la brasa.

Todo lo señalado anteriormente obliga a la familia a contar con un plan de negocios, que permita ampliar el negocio y ofrecer una mayor variedad en el menú.

En consecuencia, al ampliar el negocio, no solamente se cambiaría de local, sino que se pasaría de una actividad familiar a un negocio moderno que pueda brindar una calidad de producto inigualable, en un local amplio y más cómodo para el cliente, en donde no sólo se brindaría una mejor atención a los clientes, sino que éstos se sentirían más a gusto y satisfechos, ya que encontrarían al plato estrella y a otros platos que deleitarían su paladar con la calidad y sabor característicos de los platos preparados en "TAM TAM". Por otra parte se formalizaría el negocio, ya que hasta la actualidad se ha trabajado de una manera no profesional.

En consecuencia, con el desarrollo de este proyecto se incrementarían no sólo las utilidades de los propietarios, sino también se crearían nuevas fuentes de empleo y se contribuiría con los impuestos respectivos al país.

## **1.6 HIPÓTESIS DEL PROYECTO**

Con la culminación del presente proyecto de titulación, se tendrá un documento guía para formalizar y ampliar un negocio de comida tradicional de asados de tripas con un riesgo aceptable.

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para el presente trabajo de investigación se utilizara las siguientes metodologías:

- Se empleará fuentes primarias como la investigación de mercado para determinar la demanda del producto, precio y promoción que se debería emplear, tanto métodos cualitativos como observaciones, entrevistas, etc., y métodos cualitativos como estadísticos.
- Se utilizarán también fuentes secundarias para la recolección de datos, como información de libros, revistas, entre otros; sobre todo para estimar la demanda insatisfecha.
- En cuanto a los métodos utilizados para valorar y determinar las actividades a realizarse, se utilizarán los métodos de análisis y síntesis, dentro de una estructura hipotética - deductiva.
- Para desarrollar el presente proyecto de titulación, se realizará un proceso de revisión continua, utilizando de esta manera el principio de mejora continua de Deming.
- En general, se utilizará el método hipotético – deductivo ya que se acepta el marco teórico como general, al cual se aplica un caso en particular.

## **1.8 TEORÍA SOBRE EL PLAN DE NEGOCIOS**

### **1.8.1 DEFINICIÓN**

Es un documento que incluye, con todo tipo de detalles, el funcionamiento que tendrá la nueva empresa. Es una planificación pormenorizada de las políticas, estrategias, investigación previa, planes de acción, financiamiento y planes de acción del futuro negocio.

El Plan de Negocios o de inversión sirve como una planificación detallada, y por lo tanto, se convierte en un documento que tiene una gran valía por los siguientes aspectos:

- Permite establecer la factibilidad y rentabilidad de un negocio.
- Permite obtener los fondos necesarios en caso de que no se los tenga al inicio.
- Permite realizar una comparación constante entre los resultados reales y los planificados, con el fin de tomar medidas oportunas.<sup>1</sup>

Al ser un documento de planificación, el Plan de Negocios debe ser realizado lo más objetiva y concretamente posible. Debe contener todos los aspectos necesarios para que el futuro empresario no tenga ninguna duda al momento de establecer la nueva empresa. De esta manera, sus decisiones tendrían una mayor seguridad y confianza.

Un Plan de Negocios debe tener las siguientes secciones:

- Resumen Ejecutivo
- Aspectos Informativos
- Aspectos de Investigación
- Establecimiento de Planes y Estrategias para las Áreas de Marketing, Operaciones y Finanzas.
- Análisis Financiero sobre los presupuestos esperados.
- Conclusiones del Proyecto

### **1.8.2 INFORMACIÓN DEL NEGOCIO**

Se refiere a la explicación de ciertos aspectos básicos de la empresa, entre los cuales se puede destacar:

- Descripción del Negocio
- Promotores del Negocio y su experiencia
- Personal necesario

---

<sup>1</sup> Mariño, Wilson, *Guía para crear una empresa sin dinero*, 2003, p. 99-102.

- Recursos requeridos
- Descripción de las operaciones
- Aspectos Macroeconómicos
- Aspectos legales que afectan a la empresa

### 1.8.3 TIPOS DE PLANES

Tabla 1. Tipos de Planes

Etapa del ciclo de vida	Nombre del plan	Objetivo de la empresa	Variable clave
<b>Nacimiento</b>	Plan de negocios de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
	Plan de negocios de una nueva empresa	Atraer una Pyme o una corporación	ROI* de la Pyme ROI de la corporación
<b>Crecimiento</b>	Plan de negocios de monitoreo	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios para vender la empresa	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
<b>Madurez</b>	Plan de negocios de monitoreo	Chequeo de mercado. Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios para vender la empresa	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
<b>Declinación</b>	Plan de negocios para vender la empresa	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Ver Fuente <sup>2</sup>

### 1.8.4 PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La Investigación de Mercados es la recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia. <sup>3</sup>

<sup>2</sup> [www.concope.gov.ec/Ecuaterritorial/paginas/Apoyo\\_Microempresa/crearempresa](http://www.concope.gov.ec/Ecuaterritorial/paginas/Apoyo_Microempresa/crearempresa)

<sup>3</sup> Lehman, Donald R., Investigación y Análisis de Mercado, 1993, p. 3, 4, 61 y 62.

Para realizar de manera eficaz un proyecto de investigación, es esencial prever todos los pasos, los pasos a seguir son los siguientes:<sup>4</sup>

### **1. Necesidad de información**

El primer paso en el proceso de investigación es establecer cuál es la necesidad de información de una investigación de mercados. Rara vez, la solicitud inicial de ayuda, por parte del gerente, establece de manera adecuada esta necesidad de información de investigación, y el investigador debe comprender a cabalidad por qué se requiere dicha información. El gerente es responsable de explicar la situación que rodea la solicitud de ayuda y establecer de qué manera la información de investigación facilitara el proceso de toma de decisiones.

### **2. Objetivos de la investigación y necesidades de información**

Una vez que se ha establecido con claridad la necesidad de información de investigación, el investigador deberá especificar los objetivos de la investigación propuesta y elaborar una lista específica de las necesidades de información. Los objetivos de una investigación responden a la pregunta: ¿Por qué se realiza este proyecto?. Por lo general, los objetivos de la investigación se presentan por escrito antes de realizar el proyecto. En la práctica, las necesidades de información pueden considerarse como una lista detallada de objetivos de investigación.

### **3. Diseño de la investigación y fuentes de datos**

Una vez definidos los objetivos del estudio y enumeradas las necesidades de información, el paso siguiente consiste en diseñar el proyecto formal de investigación e identificar las fuentes apropiadas de datos para el estudio. Un diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación. Es la estructura que especifica el tipo de información a recolectar, las fuentes de datos y los procedimientos y análisis de la recolección de datos.

---

<sup>4</sup> Kinnear, Thomas y Taylor, James, Investigación de Mercados, 1998, p. 60-64.

#### **4. Procedimiento de recolección de datos**

Al desarrollar el procedimiento de recolección de datos, el investigador deberá establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán o las observaciones que se grabarán. El éxito del estudio depende de la habilidad y creatividad del investigador para establecer este vínculo. La responsabilidad de esta tarea recae principalmente sobre el investigador.

#### **5. Diseño de la muestra**

El primer punto en el diseño de la muestra se relaciona con quien o que debe incluirse en la muestra. Esto significa que se requiere una definición precisa de la población de la cual va a extraerse la muestra. El segundo punto se refiere a los métodos utilizados para seleccionar la muestra. Estos métodos pueden clasificarse a partir de si implican un procedimiento probabilístico o no probabilístico. El tercer punto comprende el tamaño de la muestra.

#### **6. Recopilación de datos**

El proceso de recopilación de datos es fundamental, puesto que por lo general abarca una amplia proporción del presupuesto de investigación y del error total en los resultados de la investigación. En consecuencia, la selección, la capacitación y el control de los entrevistadores, es esencial para los estudios eficaces de investigación de mercados.

#### **7. Procesamiento de datos**

Una vez registrados los datos, comienza el procesamiento de los mismos. Este incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende la revisión de los formatos de datos en cuanto a legibilidad, consistencia e integridad. La codificación implica el establecimiento de categorías para respuestas o grupos de respuestas, de manera que los números puedan utilizarse para representar las categorías. En este punto, los datos están listos para el análisis por computador.

## **8. Análisis de datos**

Es importante que el análisis de datos sea consistente con los requerimientos de información identificados en el paso 2. Por lo general, se realiza utilizando paquetes de software apropiados para el análisis de datos.

## **9. Presentación de los resultados**

Usualmente los resultados de la investigación se comunican al gerente a través de un informe escrito y una presentación oral. Es imperativo que los hallazgos de la investigación se presenten en un formato simple, y dirigidos a las necesidades de información de la situación de decisión. Sin importar la destreza con la cual se llevaron a cabo los pasos anteriores, el proyecto no será más exitoso que el informe de investigación. La investigación de mercado es un recurso, un instrumento al servicio del marketing o los operadores institucionales que constituye un aporte específico en el proceso de planeamiento estratégico y toma de decisiones. En el campo comercial es una inversión: genera utilidades, reduce riesgos por decisiones erróneas. Si bien la investigación puede aportar grandes niveles de certidumbre, es un modelo de aproximación (como los diagnósticos médicos).

### **1.8.5 PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA**

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.<sup>5</sup>

Las etapas básicas del proceso son las siguientes:

#### **1. Elaborar un análisis ambiental.**

El análisis ambiental es un procedimiento formal para hacer un seguimiento del entorno de la organización con el fin de identificar amenazas y oportunidades

---

<sup>5</sup> Certo, Samuel y Peter, Paúl, Dirección Estratégica, 1996, p. 15-20



presentes y futuras, efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y debilidades. En este contexto, el entorno organizativo abarca todos aquellos factores, dentro y fuera de la organización, que puedan influir en el progreso hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible.

## **2. Fijar una dirección organizativa.**

En la segunda etapa del proceso de administración estratégica los directivos fijan una dirección organizativa para su empresa. Pueden especificarse tres indicadores principales de la dirección en la que una organización se está moviendo: su visión, sus declaraciones de misión y sus objetivos.

La visión de una organización incluye sus aspiraciones, valores y su filosofía en los niveles más generales. Las declaraciones de misión traducen las visiones generales en exposiciones específicas de la finalidad de la organización. Los objetivos son metas concretas de desempeño que la organización ha elegido y a través de las cuales espera cumplir su misión.

## **3. Formular una estrategia organizativa.**

Es el tercer paso en el proceso de administración estratégica, se ha caracterizado a la estrategia como una pauta o plan integrador y cohesivo que coordina los principales objetivos, políticas y acciones de una organización. La formulación de una estrategia es, por consiguiente, el proceso de diseño de una estrategia que pueda dar lugar a una ventaja competitiva sostenible. Una vez que los directivos han analizado el ambiente y fijado una dirección para la organización, están en condiciones de trazar estrategias competitivas en un esfuerzo bien documentado por mejorar las posibilidades de éxito de la organización.

Luego se tendrán las etapas de Ejecución de la Estrategia y el Control los cuales se consideraran fuera del alcance del presente proyecto.

### 1.8.6 PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.<sup>6</sup>

Los objetivos básicos de cualquier Plan de Operaciones son:

1. Establecer los procesos de producción / logísticos / de servicios más adecuados para fabricar / comercializar / prestar los productos / servicios definidos por el Plan de la empresa.
2. Definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo adecuadamente los procesos anteriores.
3. Valorar los parámetros básicos (capacidades, plazos, existencias, inversiones, etc.) asociados a los procesos y recursos citados en los dos puntos anteriores y comprobar que son coherentes con los condicionantes y limitaciones esenciales impuestos por el entorno, la definición de negocio, las estrategias generales del mismo y los otros componentes del Plan de empresa (Planes de Marketing y Ventas, Económico-Financiero, de Recursos Humanos). Si no se da dicha coherencia, es imprescindible revisar a fondo el Plan de Operaciones, para lo cual es preciso tener presente en todo momento los condicionantes y limitaciones.
4. Programar y valorar el período de puesta en marcha.

Contiene cuatro partes: productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.<sup>7</sup>

#### a) Productos o Servicios

Para realizar este apartado hay que tener en cuenta que, a diferencia del Plan de Marketing, en el que el producto o servicio se describía desde un punto de vista comercial, aquí se refiere a una descripción técnica, como :

---

<sup>6</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>7</sup> [www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8](http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8)

- Características técnicas
- Comparaciones con productos o servicios competitivos
- Organización y gestión de los productos o servicios.
- Aspectos legales de los productos: modelos industriales, modelos de utilidad y patentes. Certificaciones y homologaciones.
- Diseño de producto.

### **b) Procesos**

Un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación a una entrada (de información, de materiales, de servicio, etc.) a la cual se le aporta un valor añadido, generando una salida, cuya naturaleza puede ser diversa (tangible o intangible). En una empresa estos procesos pueden ser simples o complejos: desde procesos puramente administrativos o comerciales, hasta procesos de fabricación.

Se deberá de identificar aquellos procesos de la futura empresa, que sean más relevantes para su viabilidad, indicando de quién proviene la entrada (proveedor interno o externo del proceso) y quién es el destinatario (cliente interno o externo del proceso); después intentar enlazar todos los procesos según estas indicaciones.

Respecto a los procesos de la empresa, en especial los procesos productivos de bienes y servicios conviene, en definitiva, indicar los aspectos más relevantes de la planificación y programación, haciendo especial mención de las capacidades del proceso productivo, tecnologías utilizadas y medios empleados.

### **c) Otros procesos de la empresa**

Identificar y describir los procesos más relevantes (comerciales, compras, administrativos, informativos, de comunicación, etc.), diferentes a los de fabricación.

#### **d) Programa de producción**

Las empresas de servicios también tienen programa de producción; a diferencia de las empresas industriales que pueden tener almacenes reguladores de su producción, los servicios son productos altamente perecederos, por lo cual es extremadamente importante gestionar el tiempo. Las empresas de servicios programan horas de trabajo, y por tanto su problema principal es de capacidad. Estas empresas deberán administrar su tiempo eficazmente, realizando previsiones para analizar si va a ser capaz de satisfacer todas las demandas de servicio para no congestionarse o por el contrario para no infrautilizar su tiempo.

Es necesario establecer:

- La capacidad de producción, nominal y efectiva; grado de utilización
- El control de producción
- El programa de producciones anuales
- El impacto sobre el medio ambiente y medidas correctoras previstas.

Una vez realizado en el Plan de Marketing la previsión de ventas, es necesario y conveniente realizar un cálculo del número de unidades a producir (si es producto) o número de horas (si es servicio). Asimismo, para ese programa de producción, debe calcularse las necesidades de personal (mano de obra directa), así como tener en cuenta la capacidad de producción de la inversión productiva (equipo necesario para la fabricación de los productos o la venta de los servicios).

#### **e) Aprovisionamiento y gestión de existencias** *(sólo en el caso de empresas industriales)*

En este apartado conviene reflejar la justificación de la política de compras y almacenamiento de bienes y productos terminados, reflejando en detalle la manera de realizar el aprovisionamiento y gestión de existencias (Plan de compras).

Hay que tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Materias primas utilizadas, materiales, productos (terminados o semiterminados), subproductos y residuos
- Calidad, niveles de tolerancia
- Acopios en función de los planes de producción y comerciales
- Posibles fuentes de abastecimiento
- Proveedores (precios, condiciones de pago, plazos de entrega, etc.)
- Ciclo de aprovisionamiento; stock de seguridad, mínimos y máximos
- Ciclos de venta, plazos de entrega
- Almacenamiento: capacidad y costo

### **1.8.7 PLAN DE ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS**

El objetivo central de este análisis es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal del negocio; las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y, claro esta, la posibilidad de contar con todos estos elementos.<sup>8</sup>

#### ***a. Grupo Empresarial***

Deben describirse los siguientes aspectos:

- Miembros del grupo empresarial.
- Experiencias y habilidades de cada uno, que son útiles para la empresa.
- Nivel de participación en la gestión.
- Nivel de participación en la junta directiva.
- Condiciones salariales.
- Política de distribución de utilidades.

---

<sup>8</sup> Varela, Rodrigo, Innovación Empresarial, 2001, p. 186-188.

### ***b. Personal Directivo***

Aquí deben describirse:

- Personas que ocuparan los cargos básicos, incluyendo su experiencia y el aporte posible a la organización.
- Políticas de administración de personal: tipo de contratos, política salarial, prestaciones, bonificaciones, honorarios, aportes a la seguridad social, etc.

### ***c. Organización***

En este ítem deben describirse:

- Estructura básica (organigrama).
- Líneas de autoridad.
- Mecanismos de dirección y control.
- Estilo de dirección.
- Los comités de dirección que tendrá, sus componentes y sus funciones.

### ***d. Empleados***

Aquí deben describirse:

- Necesidades cualitativas y cuantitativas.
- Mecanismos de selección, contratación y desarrollo.
- Programas de capacitación.
- Políticas de administración de personal: tipo de contrato, política salarial, prestaciones, bonificaciones y aportes a la seguridad social.

### ***e. Organizaciones de Apoyo***

En este ítem deben describirse:

- Las organizaciones que le ayudaran: bancos, compañías de seguros, asesores legales, asesores tributarios, etc.
- Su organización contable y sus mecanismos de control.

### 1.8.8 PLAN DE MERCADEO

En esta sección se deben establecer los objetivos, estrategias y planes de acción del área de mercadeo, es decir, qué se debe hacer para que el producto llegue a los clientes, considerando las diferentes variables del marketing.

Los planes de mercadotecnia se componen de varias secciones, como las que se enumeran a continuación:<sup>9</sup>

#### **a) Situación del Mercado**

Esta sección del plan presenta información más relevante sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macroambiente.

- **Mercado Meta:** Los datos que aquí se presentan, se refieren al mercado objetivo. Se ilustran el tamaño y el crecimiento del mercado (en unidades y/o valor) correspondientes a varios años anteriores, en forma global y por segmentos geográficos. También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra.
- **Situación del Producto:** Muestra las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas de cada producto principal de la línea, correspondientes a años anteriores.
- **Situación Competitiva:** En esta parte se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos, estrategias de mercadotecnia y cualquier otra característica que ayude a la composición de sus intenciones y conducta.
- **Situación de la Distribución:** Esta sección presenta información sobre tamaño y la importancia de cada canal de distribución.

---

<sup>9</sup>Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control, 1996, p.98-110

- **Situación del Macroambiente:** Esta sección describe las tendencias generales del macroambiente –demográficas, tecnológicas, político legales, socioculturales- relacionadas con el futuro de la línea de productos.

### ***b) Segmentación de Mercado***

“Se define un segmento de mercado como un grupo de compradores lo suficientemente grande como un conjunto de necesidades y preferencias diferenciados, al que se puede apuntar con un variado mix comercial. El ajuste del mix comercial de abordar mejor las necesidades del segmento conducirá al aumento de las ventas. Sin embargo, el ajuste del mix comercial para segmentos especiales da como resultado un aumento de costos. Por tanto, para generar valor, los beneficios de la segmentación deberán ser mayores que los costos adicionales que originen. Uno de los beneficios de la segmentación de mercado puede ser una mayor participación de mercado en el segmento al que se apunta, o la capacidad de aplicar un precio más alto.

- **Métodos de Segmentación**

Es importante tener en cuenta que la segmentación no es simplemente el acto de dividir el mercado en categorías, por ejemplo, la distribución de compradores por edad. Si la edad no explica las diferencias en la conducta del comprador, ésta no será una variable útil a los efectos de la segmentación del mercado. Existen varios métodos de segmentación, cada uno con ventajas y desventajas:

- Segmentación geográfica, se usa cada vez más con bases de datos de comercialización dirigida por zonas geográficas (geocomercialización). Los expertos en comercialización disponen de información detallada sobre tipo de hogar según códigos postales específicos. A menudo, la geografía es un dato representativo para gran cantidad de otras variables (ingresos, etnia, tamaño del hogar) debido a que los hogares con atributos en común suelen agruparse en ciertas aéreas.



- Segmentación demográfica, se realiza a partir del análisis del estilo de vida, el sexo, los ingresos y la clase social. En los mercados de consumo saturados, estas medidas tradicionales no son suficientes para explicar la conducta del comprador, debido a que los datos demográficos no necesariamente explican necesidades.
- Segmentación sicográfica, se basa en el estilo de vida, los valores personales y las actitudes. A la hora de identificar las necesidades o preferencias de los clientes resulta de mayor utilidad que, por ejemplo, la clase social, pero la medición y supervisión es problemática.
- Segmentación conductual, se basa en el conocimiento de los clientes sobre el producto, el lugar de compra, el patrón de compra y frecuencia, la intensidad de uso, los beneficios, pros y contras, fidelidad y otros factores conductuales del comprador.”<sup>10</sup>

### ***c) Objetivo de Mercado***

En este punto, el gerente de producto tiene que decidir los objetivos del plan. Se requiere establecer objetivos financieros como de mercado. La administración desea que cada unidad del negocio ofrezca un buen desempeño financiero. El gerente de producto establece los objetivos financieros. Los objetivos financieros deben convertirse en objetivos de mercadotecnia. Al considerar a que segmentos apuntar, se deberá analizar el atractivo del segmento y de los recursos disponibles para dirigirlos hacia él.

### ***d) Estrategia de Mercadeo***

Ahora el directivo hace un bosquejo amplio de la estrategia de mercadeo o “plan de juego”. Al desarrollar la estrategia, el director necesita analizarla con el personal de compras y fabricación a fin de asegurar que están en posibilidad de comprar suficiente material y de fabricar unidades necesarias para cubrir los niveles de volumen de ventas que se establecieron como meta; con el gerente de ventas para

---

<sup>10</sup> Graham, Friend y Zehle, Stefan, Cómo diseñar un Plan de Negocios, 2008, p.117-118.

asegurar que obtendrá el apoyo por parte de la fuerza de ventas que se planeó y con el responsable de la finanzas para asegurar que estén disponibles los fondos suficientes para publicidad y promoción.

### **e) Marketing Mix**

La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para propugnar por sus objetivos en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia de la empresa para un producto determinado es:<sup>11</sup>

- **Producto**

Es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado, El concepto de producto no esta limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto. Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. Como ejemplos podemos citar los servicios de los bancos, líneas aéreas, hoteles, contadores y técnicos que reparan aparatos domésticos. En su definición más amplia, los productos también incluyen otras entidades como personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas.

- Niveles de Producto

Los planificadores de productos deben considerar los productos y servicios en tres niveles. El nivel más básico es el producto central, que contesta la pregunta: ¿Qué está adquiriendo realmente el comprador?, el producto central está en el centro del producto total; consiste en los beneficios cruciales que resuelven un problema, y son los que los consumidores buscan cuando adquieren un producto o servicio.

Después el planificador debe construir un producto real alrededor del producto central. Los productos reales pueden tener hasta cinco características: nivel de

---

<sup>11</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Marketing, 2001, p.244-247, 330-339.

calidad, funciones, diseño, marca y presentación. Por último el planificador de productos debe construir un producto aumentado alrededor de los productos central y real, al ofrecer servicios y beneficios adicionales al consumidor.

- **Precio**

Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Históricamente el precio ha sido el factor que más influye en la decisión de los compradores. El precio es el único elemento en la mezcla de marketing que produce ganancias; todos los demás elementos representan costos.

- Factores a considerar al fijar precios

Las decisiones de fijación de precios de una compañía son afectadas tanto por factores internos como por factores externos, del entorno.

Entre los factores internos que afectan la fijación de precios están:

- Los objetivos de marketing de la compañía; antes de fijar los precios, la compañía debe decidir que estrategia seguirá el producto.
- La estrategia de mezcla de marketing; Las decisiones de precios se deben coordinar con las decisiones de diseño de productos, distribución y promoción para formar un programa de marketing coherente y eficaz.
- Los costos; establecen el límite inferior para el precio que la compañía puede cobrar por su producto. La compañía quiere cobrar un precio que cubra todos sus costos de producir, distribuir y vender el producto, y también genere un rendimiento justo por sus esfuerzos y su riesgo.
- La organización; la gerencia debe decidir que parte de la organización fijara los precios.

Entre los factores externos que afectan las decisiones de fijación de precios están:

- El mercado y la demanda; mientras que los costos establecen el límite inferior de precios, el mercado y la demanda establecen el límite superior. Los compradores, tanto consumidores como negocios comparan el precio de un producto con los beneficios de poseerlo.

- **Promoción**

Abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. Los detallistas usan las herramientas de promoción acostumbradas –publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones publicas- para llegar a los consumidores. El comunicador de marketing debe hacer los siguientes: identificar el público meta, determinar los objetivos de comunicación, diseñar un mensaje, elegir los medios por los que enviara el mensaje y obtener retroalimentación.

Los mercadólogos pueden elegir entre dos estrategias de mezcla de promoción básicas:

- Promoción de empuje, implica empujar el producto hacia los consumidores finales, a través de los canales de distribución. El productor dirige sus actividades de marketing (primordialmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal, para incitarlos a que trabajen el producto y lo promuevan ante los consumidores finales.
- Promoción de atracción, el productor dirige sus actividades de marketing (primordialmente publicidad y promoción consumidores) hacia los consumidores finales, para incitarlos a que compren el producto. Si la estrategia de atracción es eficaz, los consumidores pedirán entonces el producto a los miembros de canal, quienes a su vez lo pedirán a los productores.

- Plaza

Comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta. Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y salva importantes brechas de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usaran. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave. Algunas que ayudan a concertar transacciones:

- Información; reunir y distribuir información de inteligencia e investigación de mercado acerca de los factores y fuerzas del entorno de marketing, la cual necesita para planificar y efectuar el intercambio.
- Promoción; desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- Contacto; encontrar prospectos de compradores y comunicarse con ellos.
- Adecuación; moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador; incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado y envasado.
- Negociación; llegar a un acuerdo respecto al precio y otros términos de la oferta para poder transferir propiedad o la posesión.

f) Programas de acción

El enunciado de la estrategia representa los impulsos generales de mercadotecnia que se utilizarán para alcanzar los objetivos del negocio. Cada elemento de la estrategia de mercadotecnia debe elaborarse en este momento para responder las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará?

#### g) Controles

Por lo regular, las metas y el presupuesto se revisan cada mes o trimestre. La alta gerencia puede revisar los resultados de cada periodo y detectar los negocios que no están alcanzando sus metas. Los directivos de los negocios rezagados deben explicar que está sucediendo y las acciones que se emprenden con el propósito de mejorar el cumplimiento del plan.

### **1.8.9 PLAN FINANCIERO**

El presente capítulo tiene por objeto hacer una presentación amplia y rigurosa de cada uno de los elementos que participan en la estructuración financiera del proyecto, a saber: las inversiones necesarias para ponerlo en funcionamiento, los costos que concurren en la elaboración, administración, venta y financiación de cada uno de los productos o servicios, el ingreso derivado de las ventas de los mismos; toda esta información proyectada a cada uno de los periodos que comprometen el horizonte del proyecto.<sup>12</sup>

Como resultado de la identificación y los estudios previos (mercado, técnico, jurídico e institucional, etc.) proponemos un modelo financiero, que partiendo de un formato de entrada de datos básicos y específicos de cada proyecto, nos conduce a consolidar flujos netos de caja que permiten analizar la conveniencia o inconveniencia de una propuesta de inversión. Se puede establecer los presupuestos mensuales financieros básicos para proyectar los resultados de la empresa que son los siguientes:

#### **1. Presupuesto de Inversiones**

Como bien se sabe los resultados obtenidos con respecto al comportamiento del mercado del producto, a la técnica empleada y a la organización, proveen la información pertinente para la determinación de las inversiones del proyecto. Se trata, pues, de organizar la documentación con el fin de identificar la magnitud de los activos que requiere la empresa para la transformación de insumos o prestación de

---

<sup>12</sup> Miranda, Juan José, Gestión de Proyectos, 2005, p. 174-253.

servicios y la determinación del monto de capital de trabajo necesario para el funcionamiento normal del proyecto después del periodo de instalación.

El horizonte del proyecto tiene tres etapas perfectamente delineadas: en primer lugar la etapa de instalación o ejecución en la cual se hacen la mayor parte de la inversiones; la etapa de operación o de funcionamiento en la cual se generan los costos y se producen los ingresos propios de la venta de la producción o de la prestación del servicio; y la tercera etapa en la cual se supone que el proyecto termina su actividad regular al no alcanzar a generar beneficios de orden financiero, económico o social y se procede a su liquidación.

## **2. Presupuesto de Costos de Producción**

Durante el periodo de operación se pueden identificar cuatro clases de costos: en primer lugar los costos ligados más directamente a la producción del bien o la prestación del servicio; son los costos de fabricación; en segundo lugar los costos administrativos propios de la organización de la empresa; por otro lado los costos causados por efecto del impulso de las ventas; y finalmente los costos financieros generados por el uso del capital ajeno.

Los costos de fabricación son aquellos que se vinculan directamente con la elaboración del producto o la prestación del servicio. Se suelen clasificar en: costo directo, gastos de fabricación y otros gastos. En los gastos administrativos tenemos: Sueldos, Prestaciones, Depreciaciones Administrativas, Amortización de Diferidos, Seguros, Impuestos y Otros. Y en los gastos de ventas tenemos a los gastos de comercialización y los gastos de distribución.

## **3. Presupuesto de Ingresos**

En un proyecto los ingresos están representados por el dinero recibido por concepto de las ventas del producto o la prestación del servicio o por la liquidación de los activos que han superado su vida útil dentro de la empresa, o también por los rendimientos financieros producidos por la colocación de excesos de liquidez. El flujo de ingresos puede representar una estructura muy variada dependiendo de la clase

de empresa de que se trate y de los mecanismos de venta adoptados; en ocasiones los ingresos se presentan en forma continua durante el día, lo que sucede en la mayoría de las organizaciones comerciales.

La tarea fundamental de los analistas de proyectos es contribuir directa o indirectamente a que los recursos disponibles en la economía sean asignados en la forma más racional entre los distintos usos posibles. Quienes deben decidir entre las diversas opciones de inversión o quienes deban sugerir la movilización de recursos hacia proyectos, asumen una gran responsabilidad, pues sus recomendaciones pueden afectar en forma significativa los intereses de los inversionistas (públicos o privados) y de los potenciales beneficiarios, al estimular la asignación de recursos hacia unos proyectos en detrimento de otros.

La tarea de evaluar consiste en medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes de la formulación del proyecto y convertirlas en cifras financieras con el fin de obtener indicadores útiles para medir su bondad. En consecuencia la evaluación supone dos grandes pasos:

- La identificación del flujo de fondos con base a la magnitud y cronología de los ingresos y egresos, a partir de las consideraciones de mercado, aspectos técnicos, administrativos e institucionales, políticos, ambientales del estudio de pre inversión.
- La aplicación de criterios de evaluación conducentes a establecer la bondad del proyecto y la posibilidad de comparar su rentabilidad con otras alternativas.
  - Flujo de Fondos

El primer paso es identificar plenamente los ingresos y egresos en el momento en que ocurren. El flujo neto de caja es un esquema que presenta en forma orgánica y sistemática cada una de las erogaciones e ingresos líquidos registrados periodo por periodo durante un horizonte previsto del proyecto. El principio básico de la evaluación es que el proyecto resulta recomendable a la medida que los beneficios superan los costos.



Es bien importante resaltar los elementos involucrados en el flujo de caja:

- Las erogaciones correspondientes a las inversiones que se realizan principalmente en el periodo de instalación del proyecto.
  - Los costos que se causan y se pagan en el periodo de funcionamiento del proyecto.
  - Los ingresos recibidos por la venta de la producción o prestación del servicio.
  - Los valores económicos (no contables) de los activos en el momento de liquidar el proyecto.
  - Otros ingresos generados por la colocación de excesos de liquidez temporal en inversiones alternas.
- Consideraciones con respecto a los flujos de fondos

Tenemos:

- **Horizonte del Proyecto:** Para el analista desde un principio es importante definir el horizonte del proyecto, esto es, el periodo de tiempo que va desde que se decide realizar la inversión hasta que el proyecto o empresa termina su operación y se liquida, debido a que sus propietarios ya no tienen interés o porque los objetivos financieros, económico o sociales ya no están alcanzando. Podemos distinguir claramente tres etapas: la etapa de instalación o ejecución en donde se hace la mayor parte de las inversiones, la etapa de producción en la cual se causan los costos de operación y se generan ingresos en caso de proyectos de inversión, o los beneficios que surgen de los proyectos de conveniencia social, y finalmente la etapa en la cual se considera que el proyecto llega al final de su vida útil y se procede a su liquidación.
- **Presupuesto de Inversiones:** Con base en el cronograma de actividades de realización del proyecto y los estudios de viabilidad técnica se puede identificar y discriminar la magnitud de cada una de las inversiones necesarias, a la vez que definir el momento en que se adelantará cada transacción de compra y

pago correspondiente, ya que la inversión debe ser estimada en desembolsos líquidos de dinero, discriminados en inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo.

- Presupuesto de costos e ingresos de operación: Es bien importante establecer un calendario de operación el cual debe incluir los elementos necesarios para determinar el periodo durante el cual operará el proyecto (producción y ventas). Este presupuesto deberá indicar el momento en que se logrará el equilibrio entre costos e ingresos, además de determinar el perfil de los ingresos netos con relación al desarrollo temporal del proyecto. Este calendario de operaciones deberá ubicar en el tiempo el comportamiento de los ingresos y egresos, así como ciertas características y momentos tales como: reposición de equipos con nuevas inversiones, el valor económico de los activos a liquidar.

- Indicadores de Rentabilidad

- Periodo de Recuperación

El periodo de recuperación, al cual definiremos como el número esperado de años que se requiere para recuperar la inversión original (el costo del activo), es el método más sencillo, y hasta donde sabemos, el método formal más antiguo utilizado para evaluar los proyectos de presupuesto de capital. Para calcular el periodo de recuperación de un proyecto, solo debemos añadir los flujos de efectivo esperados de cada año hasta que se recupere el monto inicialmente invertido en el proyecto. La cantidad total de tiempo, incluyendo una fracción de un año en caso de que ello sea apropiado, que se requiere para recobrar la cantidad original invertida es el periodo de recuperación. El periodo de recuperación exacto puede determinarse mediante la siguiente formula:

$$PR = \left( \frac{\# \text{ de años antes de la recuperación total}}{\text{de la inversión original}} \right) + \left( \frac{\text{Costo no recuperado al inicio}}{\text{de la recuperación total del año}} \right) + \left( \frac{\text{Flujos totales de efectivo total del año}}{\text{de la recuperación total del año}} \right)$$

- Valor Presente Neto

El valor presente neto corresponde a la diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos. Tomando en cuenta el VPN podemos establecer criterios de decisión:

VPN > 0 conveniente

VPN < 0 inconveniente

VPN = 0 indiferente

En conclusión, la regla de decisión será: se recomienda invertir en un proyecto cuando su VPN > 0.

- Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es la tasa de interés que permite un VPN = 0. En definitiva, un criterio adecuado de decisión es establecer comparación entre la TIR del proyecto y el costo de oportunidad del inversionista, entonces:

TIR >  $t_0$ , recomendable

TIR =  $t_0$ , indiferente

TIR <  $t_0$ , no recomendable

Donde:  $t_0$  = tasa de oportunidad

## **CAPÍTULO 2.**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **2.1 NECESIDAD DE INFORMACIÓN**

##### **2.1.1 ANÁLISIS CON UNO DE LOS PROPIETARIOS SOBRE LA NATURALEZA DEL PROBLEMA**

Se conversó con la propietaria del negocio de tripas asadas, quien dijo que muchos de sus clientes, no podían degustar a tiempo el delicioso plato que se ofrece; ya que en el actual local tienen que esperar a que otros clientes terminen de comer para poder ocupar una mesa, ya que existen pocos sitios disponibles, debido a que el local solo cuenta con 7 mesas con una capacidad para 20 personas. Algunos de ellos le sugirieron que debería buscar un local más grande, problema al cual se quiere dar una solución rápida. Esta es una de las causas por la que se requiere información calificada; ya que el mismo mercado le indica que se debe ampliar el negocio.

*“La propietaria del negocio de tripas asadas necesita información que le permita tomar decisiones para que en un futuro cercano pueda crecer con el mínimo de riesgo.”*

##### **2.1.2 SONDEO INVESTIGATIVO PREVIO.**

Mediante sondeo no estadístico, se consultó el día 03 de mayo del 2008 a un grupo de 50 clientes habituales del negocio, para conocer su opinión sobre los platos actuales y nuevos que se ofrecerán en el nuevo local. Los resultados obtenidos mostraron que a todos los encuestados les gusta la combinación actual (tripas con tortillas), al 84% de los encuestados les gustaría que se vendiera también pollo asado y además al 94% les gustaría también que se ofreciera combos y promociones; esto señala que el plato estrella debe continuar ofreciéndose, pero se

debe explorar cuidadosamente el futuro menú. (Para apreciar de una mejor manera la tabulación de los resultados, ver Anexo N° 1).

### **2.1.3 OBSERVACIÓN DIRECTA**

Los resultados que se obtuvo por observación directa, son:

**Recursos y Limitaciones del negocio:** El negocio de tripas asadas tiene algunas limitaciones en su infraestructura, no posee un baño para los clientes y existen solo 7 mesas. Motivo por el cual no se atiende con prontitud a los clientes que acuden al negocio.

**Objetivos de quien toma las decisiones:** El objetivo primordial que señala la propietaria del negocio de tripas asadas, es atender de una mejor manera a sus clientes, en un lugar más confortable donde se sientan bien, en un ambiente acogedor y familiar, y mejorar sus ingresos.

**La conducta del mercado de clientes:** Al observar a las personas que más frecuentan el negocio, se conoce que ellos buscan un negocio que ofrezca un plato de calidad a un precio conveniente y con poco tiempo de espera para ser atendidos, factores determinantes al momento de elegir un local de comida, el cual debe tener un ambiente acogedor y ubicarse en el centro de la ciudad.

## **2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para entregar una investigación objetiva y profesional al cliente, la investigadora se planteó variables mercadológicas, preguntas de Investigación de Mercados, objetivo general y objetivos específicos, como se indica a continuación:

Las variables mercadológicas son:

- Aceptación del mercado local por los productos ofrecidos en el negocio de tripas asadas.
- Definir la cartera de productos que tendrá el negocio.

- Determinar el precio que estarían dispuestos a pagar por un plato de tripas los clientes potenciales del negocio.
- Determinar el tipo de promociones que desean los clientes.
- Determinar la frecuencia de compra de los productos ofrecidos.
- Determinar si la ubicación del nuevo negocio será aceptada por los clientes.

Establecer las preguntas de la Investigación de Mercado.

- ¿Habría aceptación del mercado local a los productos ofrecidos en el negocio?
- ¿Qué productos se deberán vender en el negocio?
- ¿Qué precio estarían dispuestos a pagar los clientes por un plato de tripas asadas?
- ¿Qué tipo de publicidad se debería realizar para mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales?
- ¿Cuál será la frecuencia de compra de los productos ofrecidos?
- ¿La nueva ubicación del negocio será aceptada por los clientes?

## **2.3 OBJETIVOS**

### **2.3.1 OBJETIVO GENERAL**

*“Buscar y proveer información útil que permita contribuir a la ampliación del negocio de tripas asadas, la cartera de productos que se podrían ofrecer y además determinar cual sería la promoción que se debería realizar en la población cayambeña, lo que ayudaría a la propietaria a la toma de decisiones.”*

### **2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar a los competidores del negocio.
- Determinar el tipo de publicidad que llame la atención del mercado meta.
- Determinar si existe demanda que respalde el incremento en la cartera de productos del negocio.
- Investigar el posicionamiento del negocio en la ciudad de Cayambe.
- Investigar la frecuencia de compra de los clientes.

## **2.4 DETALLE DE LOS COMPONENTES ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Los componentes identificados para la Investigación de Mercados son los siguientes:

- Identificar la fuerza de los competidores del negocio, de manera que se pueda determinar si representan una amenaza o no para el negocio.
- Identificar en que formar los clientes conocieron el negocio.
- Determinar los platos que se deberían vender en el negocio.
- Investigar el porcentaje de personas que conocen el negocio.
- Investigar la frecuencia de compra de los clientes.

## **2.5 FUENTES DE DATOS**

La investigadora encargada de contribuir con la solución del problema de disminución de clientes del negocio de tripas asadas y la nueva localización, realizó las siguientes actividades:

- Buscar fuentes de información secundaria.

Como se pudo constatar, información útil acerca de negocios de comida existentes en Cayambe es escasa, la única lista que se pudo obtener es la de la Cámara de Turismo de Cayambe, en la que se registran únicamente los nombres de los socios, y que además representan solo una pequeña parte de los negocios de la ciudad.

## **2.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA PREVIA**

Para tener una mejor información del problema, se entrevistó a la propietaria del negocio quien me contó sus ideas de ampliar el negocio debido a que muchos de sus clientes en varias ocasiones no han podido degustar del plato ofrecido en el negocio, debido a que el local actual cuenta con un espacio reducido. Además, muchos de sus clientes le han recomendado que debería buscar un lugar mucho más grande, de

esta manera se visualizó en una forma más amplia los aspectos que deberían ser tomados en cuenta en el instrumento de recolección.

Además se entrevistó a algunos clientes del negocio, para conocer su percepción del servicio que habían recibido y de los platos ofrecidos, además de la nueva ubicación y de los platos que se querían ofrecer. Los mismos que nos manifestaron que el servicio es bueno y el plato ofrecido es el mejor de la ciudad, pero que se debería ampliar el negocio, por que en varias ocasiones ellos tienen que permanecer de pie hasta que se desocupe algún lugar, y que se debería incrementar la cartera de productos ya que no a todas las personas les gusta las tripas asadas.

## 2.6.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CONCLUYENTE DEL MERCADO POTENCIAL

### 2.6.2.1 Unidad Muestral

Para encontrar el tamaño de muestra adecuado para recolectar la información necesaria de mercadeo, se utilizó como base los datos del VI Censo de Población Noviembre del 2001 realizado por el INEC, los mismos que se detallan a continuación.

Tabla 2.1. Población por grupos de edad y sexo, según parroquias

PARROQUIAS	TOTAL			0-4 AÑOS		5 -9 AÑOS		10 -19 AÑOS		20 -39 AÑOS	
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
CANTÓN CAYAMBE	69800	34235	35565	4511	4527	4391	4120	7406	7561	10983	11243
CAYAMBE	30473	14978	15495	1920	1947	1695	1595	2963	3007	5535	5643
PERIFERIA	10012	4967	5045	705	669	738	658	1197	1150	1384	1453
PARROQUIAS RURALES	29315	14290	15025	1886	1911	1958	1867	3246	3404	4064	4147

Fuente: INEC

Elaborado: Lesly C. Vásquez R



Tabla 2.2. Población por grupos de edad y sexo, según parroquias

PARROQUIAS	40 -59 AÑOS		60 -79 AÑOS		80 Y MAS AÑOS	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
CANTÓN CAYAMBE	<b>4368</b>	<b>4968</b>	<b>2133</b>	<b>2523</b>	<b>443</b>	<b>623</b>
CAYAMBE	1846	2078	831	980	188	245
PERIFERIA	591	689	279	334	73	92
PARROQUIAS RURALES	1931	2201	1023	1209	182	286

Fuente: INEC

Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

Los cuadros anteriores muestran la población existente en el 2001 en el Cantón Cayambe, de acuerdo a sus parroquias.

Para el muestreo se tomaron en cuenta las personas que viven en la ciudad de Cayambe, excluyendo la periferia y parroquias rurales, además sólo a las personas que van de 10 a 59 años de edad, los cuales podrían ser clientes potenciales, ya que los menores de edad al igual que las personas de la tercera edad tienen dificultad para comer este tipo de comida. A continuación se muestra el siguiente cuadro.

Tabla 3. Población por grupos de edad y sexo, según parroquias de 10 años hasta 59 años

PARROQUIAS	TOTAL			10 -19 AÑOS		20 -39 AÑOS		40 -59 AÑOS	
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
CANTÓN CAYAMBE	<b>46529</b>	22757	23772	7406	7561	10983	11243	4368	4968
CAYAMBE	<b>21072</b>	10344	10728	2963	3007	5535	5643	1846	2078
PERIFERIA	<b>6464</b>	3172	3292	1197	1150	1384	1453	591	689
PARROQUIAS RURALES	<b>18993</b>	9241	9752	3246	3404	4064	4147	1931	2201

Fuente: INEC

Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

El cuadro detallado a continuación nos muestra el número de personas de 10 a 59 años de edad que vivían en la ciudad de Cayambe en el año 2001, personas que podrían ser nuestros clientes potenciales.

Tabla 4. Resumen población de Cayambe de 10 años hasta 59 años

PARROQUIAS	TOTAL	Población excluida	Población Objetivo
CAYAMBE	30473	9401	21072

Fuente: INEC

Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

Para estimar la población al año 2008 fue necesario conocer el índice de crecimiento anual que se detalla a continuación.

Tabla 5. Tasa de crecimiento anual periodo 1990-2001

PROVINCIA/CIUDAD	TCA %
PICHINCHA	2,8
CAYAMBE	3,6

Fuente: INEC

Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

#### 2.6.2.2 Determinación Tamaño del Universo del Mercado Potencial

Para saber la población a encuestar se realizó primero una proyección de la población para el año 2008, para lo cual se utilizó la fórmula de crecimiento geométrico, detallada a continuación:

$$P_o = P (1+\lambda)^n$$

Donde:

Po= Población en el año n

P= Población inicial (21072 personas)

 $\lambda$  = Porcentaje de crecimiento (3,6 % TCA del Cantón Cayambe)

n= numero de años (7 años) del año 2001 al 2008

$$P_o = 21072 (1+ 0,036)^7 = 21072 (1,036)^7 = 21072 (1,28090)$$

$$P_o = 26991,31 = 26992 \text{ personas}$$

El tamaño de mercado obtenido es de 26992 personas comprendidas entre los 10 hasta 59 años de edad para el año 2008 que viven en la ciudad de Cayambe.

### 2.6.2.3 Estimación del Tamaño de la Muestra

Para obtener el número de encuestas a realizar, se creyó conveniente utilizar la fórmula para población finita (< 100000), detallada a continuación:

$$n = \frac{pqZ^2N}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

Donde: n = Número del Tamaño de la Muestra.

N = Tamaño del mercado. (26992 personas)

E = Porcentaje de error tolerado = 7%

Nivel de Confianza= 95%

Z= 1,964

p= Nivel de aceptación (0,5)

q= Nivel de rechazo (0,5)

$$n = \frac{pqZ^2N}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * (1.964)^2 * 26992}{0.5 * 0.5 * (1.964)^2 + (0.06006)^2 (26991)}$$

$$n = \frac{26029.03}{0.964324 + 97.491761}$$

$$n = \frac{26029.03}{98.45608}$$

$$n = 264.39 \approx 265 \text{ encuestas}$$

### 2.6.2.4 Métodos de Recolección

Se realizó una investigación concluyente de tipo causal, la cual consistió en establecer relaciones de causa - efecto para la comprobación de las hipótesis.

### 2.6.2.5 Diseño del Formulario

La investigadora decidió utilizar el cuestionario de opinión personal, como medio más adecuado para recolectar la información necesaria. Teniendo claras las variables

mercadológicas previamente establecidas; se estructuró el contenido de las preguntas, tomando en cuenta su redacción y estilo para evitar confusiones y ambigüedades, las cuales fueron presentadas en forma lógica y secuencial.

El formulario pasó por una prueba de comprensión con cinco individuos pertenecientes al mercado objetivo; verificando de esta forma la efectividad y validez del mismo. Todas las preguntas del instrumento de recolección poseen una estructura cerrada, ya que se limitan las opciones de respuesta pero a la vez se le permite dar su opinión sobre el porqué de las mismas, las cuales abordaron temas propios al problema de Investigación de Mercado. Además, las alternativas de respuesta a cada pregunta son de opción múltiple, las cuales presentan escalas de diferente tipo; donde se presentan graduaciones como se mencionó con anterioridad. El cuestionario original fue reproducido 270 veces; 265 correspondientes al tamaño de muestra y 5 a la prueba piloto. El diseño del formulario aplicado se lo puede apreciar en el Anexo N° 2.

#### **2.6.2.6 Diseño del Diccionario de Códigos y Base de Datos**

El diccionario de códigos se elaboró después de haber probado el instrumento de recolección de datos. El diccionario de códigos se encuentra en el Anexo N° 3.

#### **2.6.2.7 Recolección de Datos**

El formulario se realizó mediante una lista formal. Se preguntó de acuerdo con lo descrito en el estudio estructurado que se está llevando a cabo durante el proceso de investigación.

##### *2.6.2.7.1 Plan de recolección para el análisis de datos.*

Para la recolección de datos la investigadora realizó un trabajo de campo de la siguiente manera:

Del tamaño de muestra obtenido (265 encuestas) se realizó una distribución por conveniencia, debido a que en la ciudad de Cayambe hay lugares estratégicos donde

hay más afluencia de personas, para lo cual se determinó realizar la encuesta en cinco sectores: Parque Central, Akí, Mercado Diario, Paradas Buses de Olmedo y Flor del Valle, Centro Norte de la ciudad y calle Juan Montalvo, con tres encuestadores Jaime Santander, Adriana Narváez y Lesly Vásquez, información que se muestra a continuación:

Tabla 6. Plan de Recolección

Sector	Encuestador (Cód.)	Nº de Encuestas	Código Encuestas
Parque Central	L.V	60	001-060
Akí, Mercado Diario	A.N.	60	061-120
Paradas Buses	J.S.	60	121-180
Centro Norte	L.V	60	181-240
Calle Juan Montalvo	L.V	25	241-265

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

Los días en que se aplicaron las encuestas fueron:

Tabla 7. Horario de Encuestas

Fecha	Sector	Horario
26 de Julio del 2008	Parque Central	10:00 a 17:00
	Akí, Mercado diario	
	Paradas Buses	
27 de julio del 2008	Centro Norte	12:00 a 18:00
	Calle Juan Montalvo	

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

#### 2.6.2.7.2 Estimación y control del tiempo en la aplicación de la encuesta.

En general la aplicación de la encuesta a cada entrevistado tomó alrededor de 6 minutos promedio, y en algunos casos hasta 10 minutos, debido a que las personas daban sus recomendaciones y comentarios acerca de que debería tener el negocio.

#### 2.6.2.7.3 Método de Aplicación del cuestionario

Por ser el método que ofrece respuestas de calidad y ser el más generalizado, se seleccionó el método de entrevista personal.

### **2.6.3 ANÁLISIS DE DATOS**

Para realizar el análisis de datos, la investigadora diseñó un plan de actividades relacionadas con la codificación e interpretación de las respuestas obtenidas en cada uno de los formularios, de la siguiente forma:

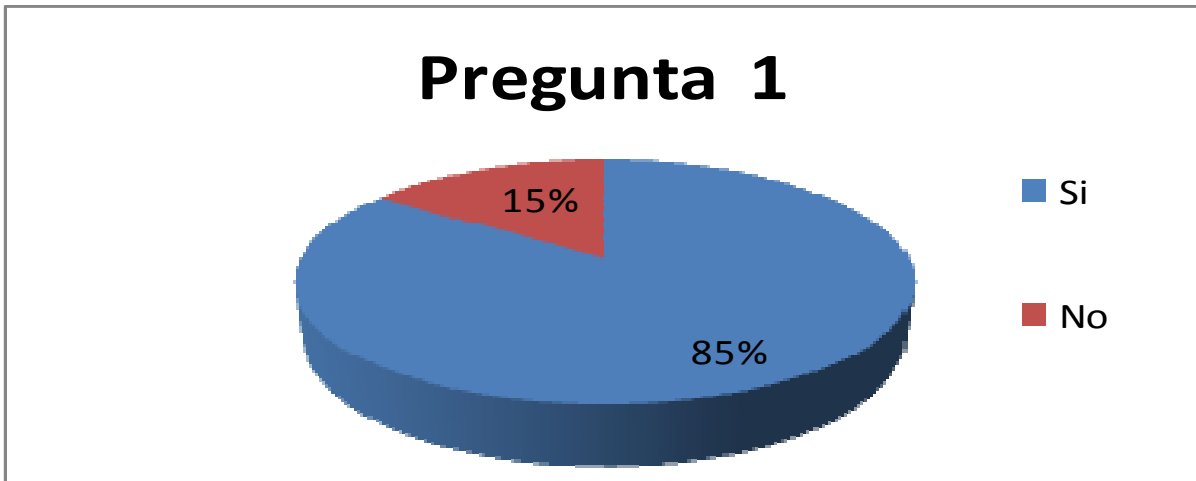
- Verificación de las respuestas de los formularios.- Se observó que cada uno de los formularios se encuentren llenos, en forma clara y que las respuestas sean coherentes.
- Edición.- Se revisó cuidadosamente que los cuestionarios sean legibles para generar posteriormente la base de datos.
- Codificación.- Se asignó un número de identificación a cada respuesta posible para el registro de los datos dentro de la base y su ubicación, indispensable para la generación del diccionario de códigos, el mismo que se lo aprecia en el Anexo N° 3.
- Transcripción.- Se transcribió cada una de las respuestas de cada cuestionario en la base de datos electrónica, en este proceso también se ajustó las respuestas no obtenidas en cada pregunta asignando una valoración nula o en blanco, dependiendo de la variable, la cual se aprecia en el Anexo N° 4.

### **2.6.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas sobre el grado de aceptación de las tripas asadas los podemos encontrar a continuación.

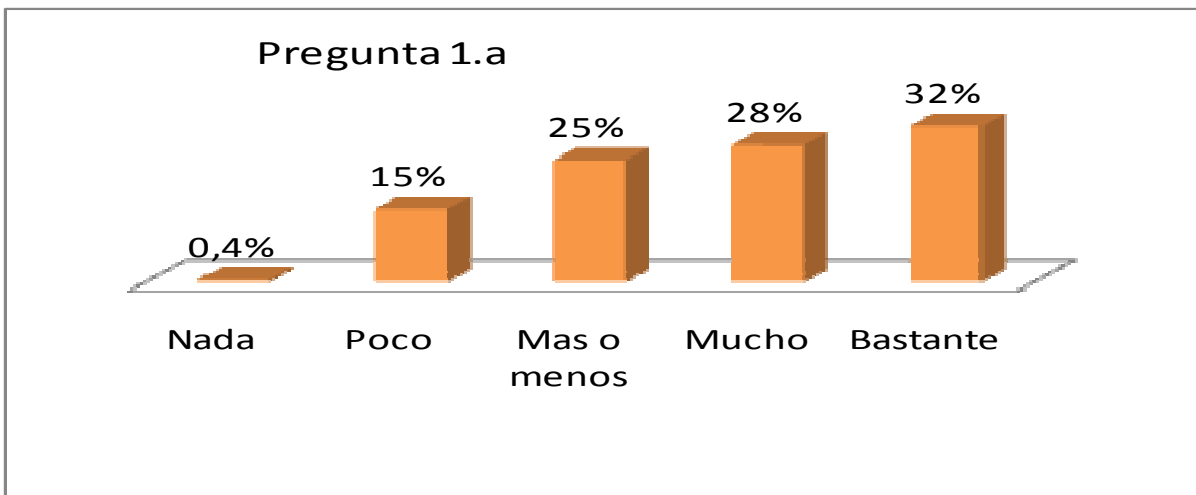
1. ¿Al menos una vez al mes usted acostumbra comer tripas asadas?

Gráfico 1. Pregunta 1



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Gráfico 1.1. Pregunta 1a

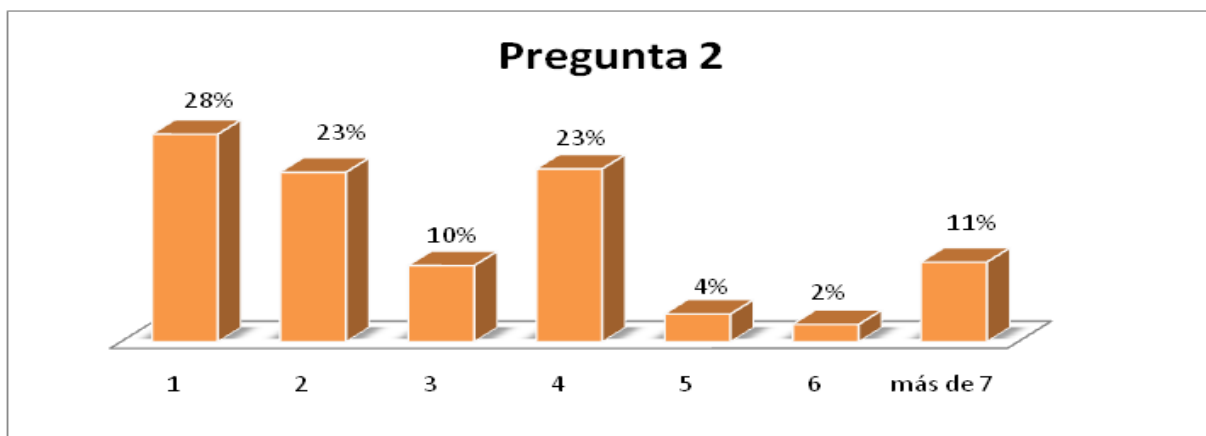


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** La mayoría de los clientes acostumbran comer tripas asadas por lo menos una vez al mes, a los mismos que en su mayoría les gusta mucho.

## 2. ¿Usualmente cuántas veces al mes come tripas?

Gráfico 2. Pregunta 2

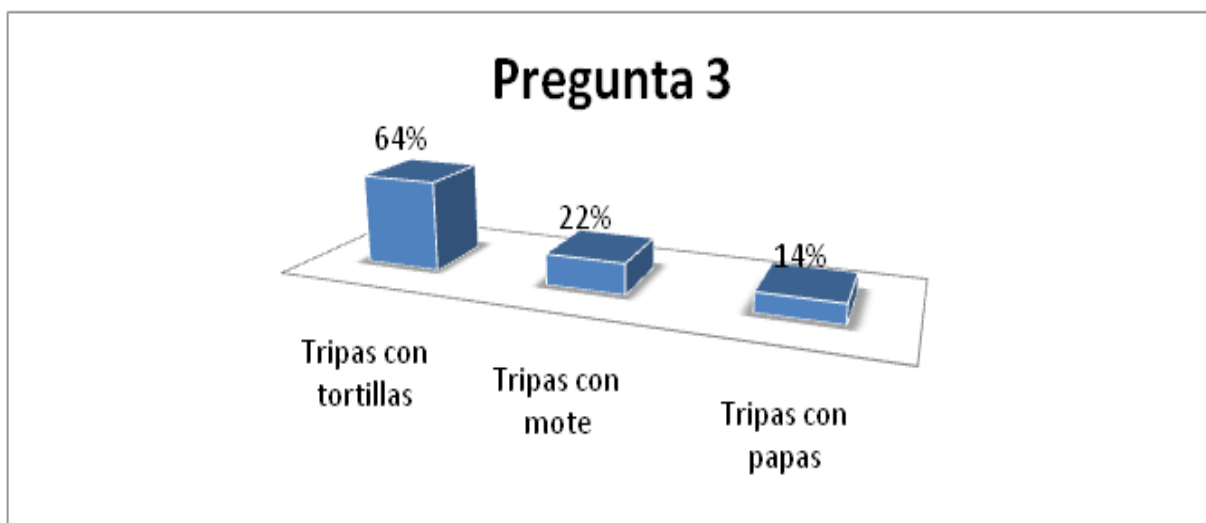


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** La mayoría de los clientes come tripas de 1 a 4 veces al mes.

## 3. ¿Qué combinación le agradaría más con tripas asadas?

Gráfico 3. Pregunta 3



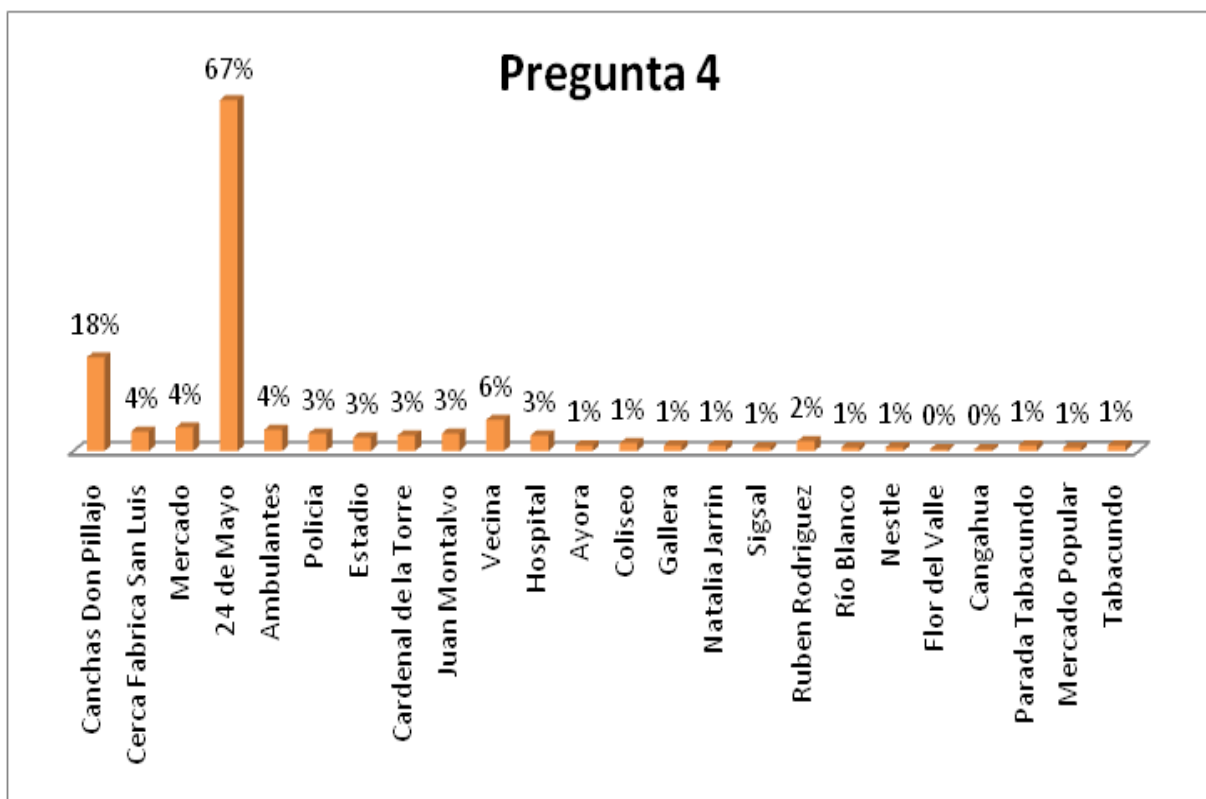
Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** A la mayoría de clientes les gusta la combinación actual (tripas asadas con tortillas), sin embargo podría considerar hacer una combinación con mote, pero no sería recomendable hacer una combinación con papas.



4. Enumere los lugares que usted conozca en Cayambe donde se venda este tipo de comida.

Gráfico 4. Pregunta 4



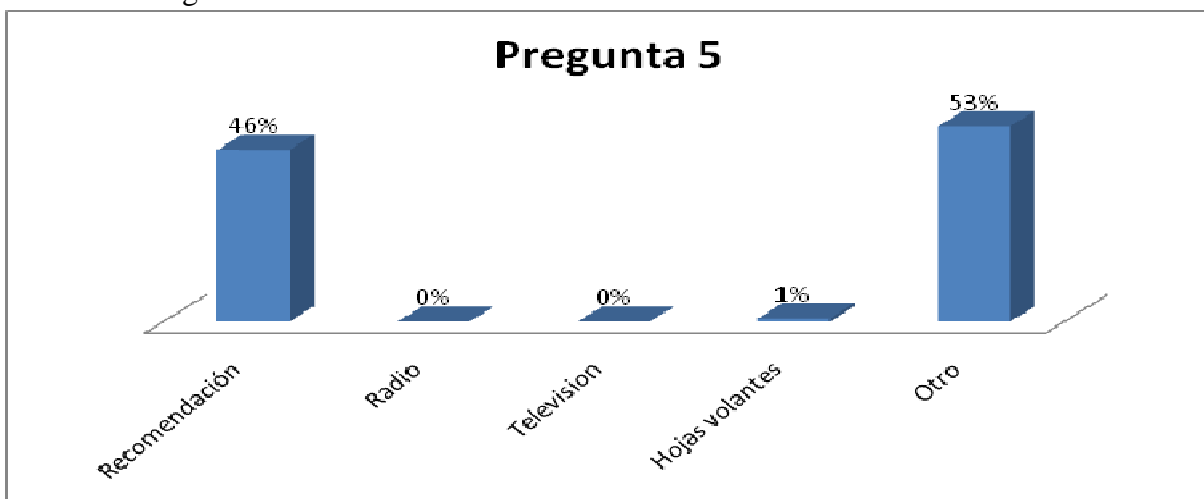
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** La mayor parte de los entrevistados conoce el negocio pero como se puede observar no con su nombre sino como el negocio de tripas de la calle 24 de Mayo teniendo como mayor competidor al negocio de Frente de las canchas de Don Pillajo.

5. Marque la manera cómo conoció a los lugares de venta de tripas antes mencionados.

Gráfico 5. Pregunta 5

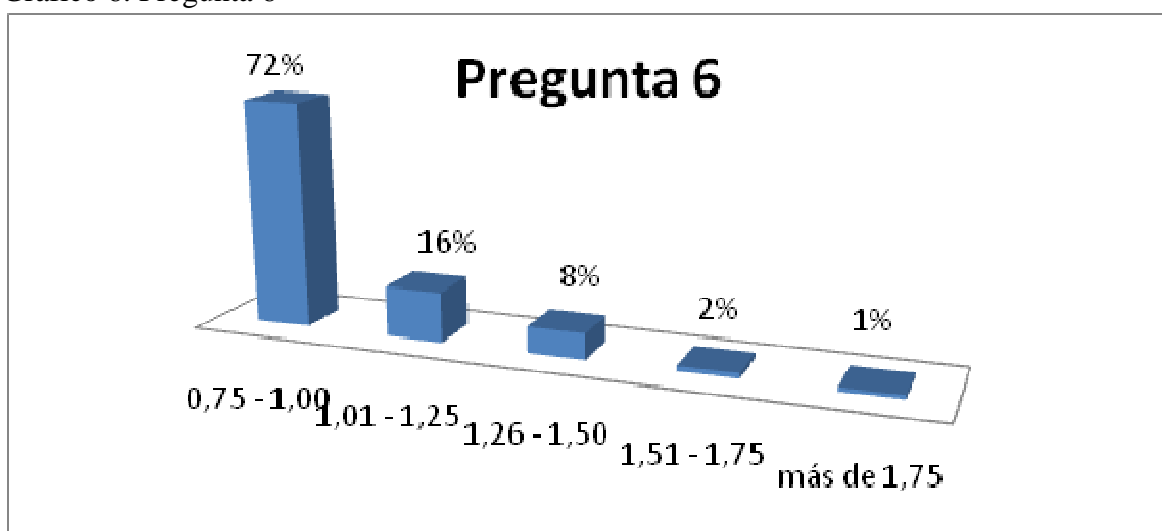


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** La mayoría de los entrevistados acude a los negocios ya sea por recomendación, por cercanía o porque pasaban por ahí, entonces podemos darnos cuenta que la publicidad en medios masivos sería innecesaria.

6. ¿Qué precio pagaría por un plato de tripas?

Gráfico 6. Pregunta 6

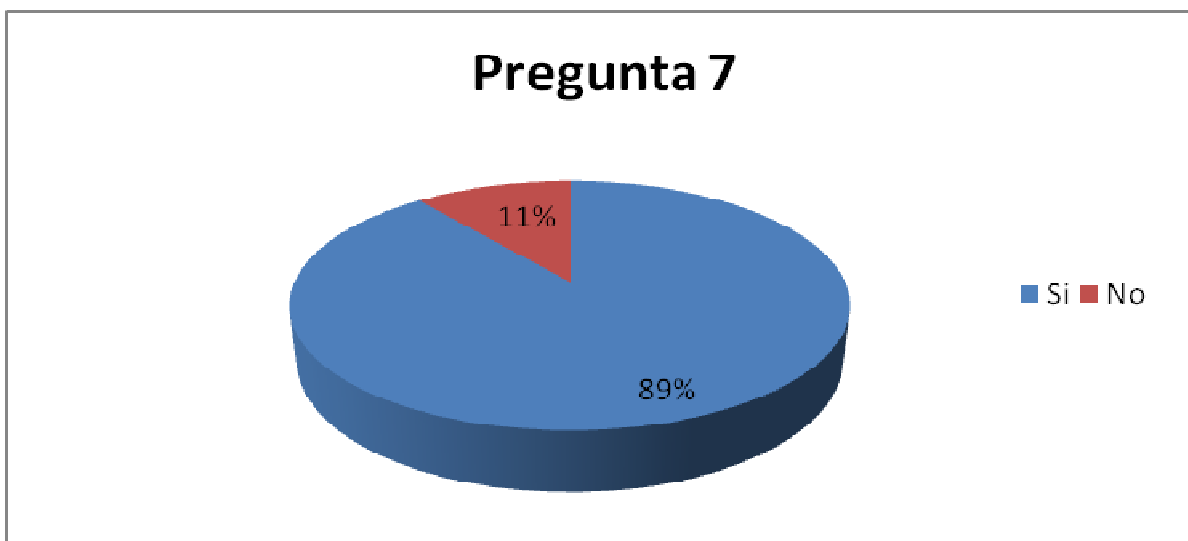


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** Más de la mitad de encuestados consideran que se debería pagar por un plato de tripas de 0,75 a un dólar.

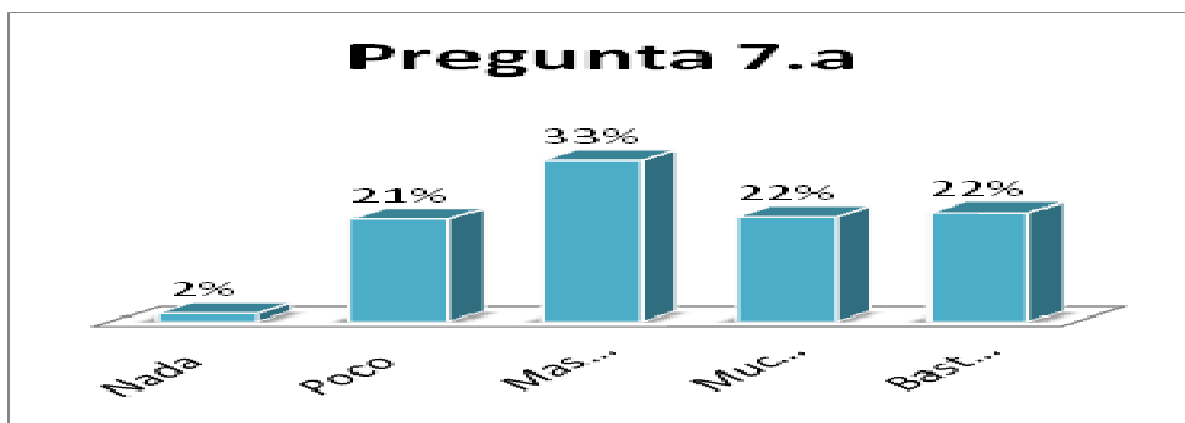
7. ¿Al menos una vez al mes usted acostumbra comer pollo asado?

Gráfico 7.1. Pregunta 7



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Gráfico 7.2. Pregunta 7

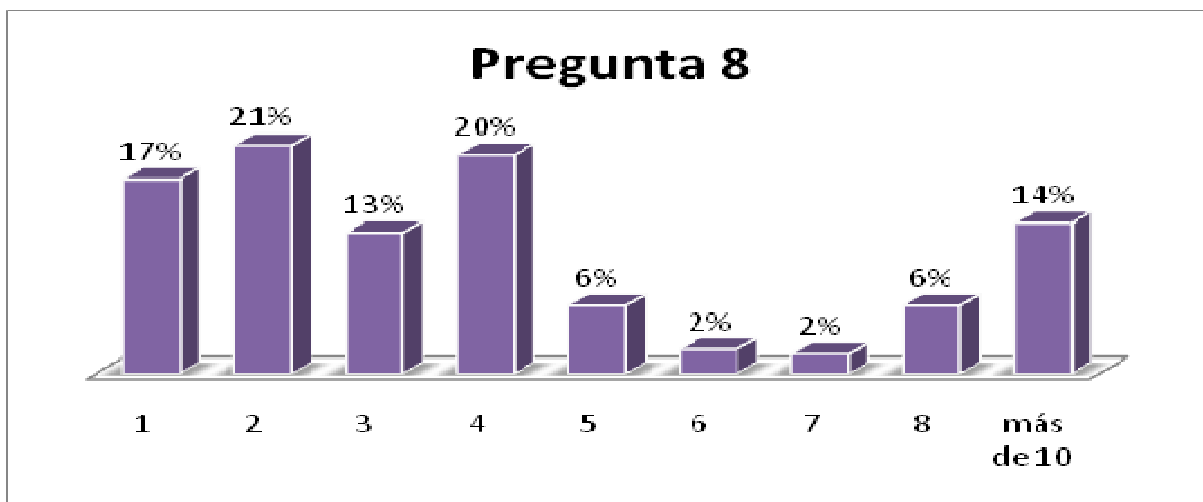


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** Una gran parte de los entrevistados acostumbra comer por lo menos una vez al mes pollo asado.

### 8. ¿Usualmente cuántas veces al mes come pollo asado?

Gráfico 8. Pregunta 8

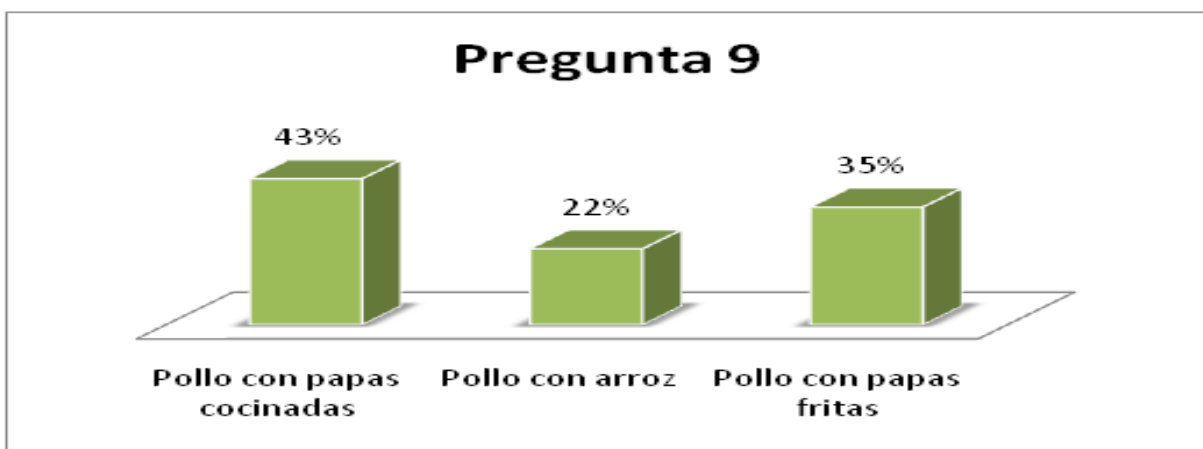


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** La mayoría de entrevistados acostumbra comer pollo asado entre 1 a 4 veces al mes.

### 9. ¿Qué combinación le agradaría más con pollo asado?

Gráfico 9. Pregunta 9

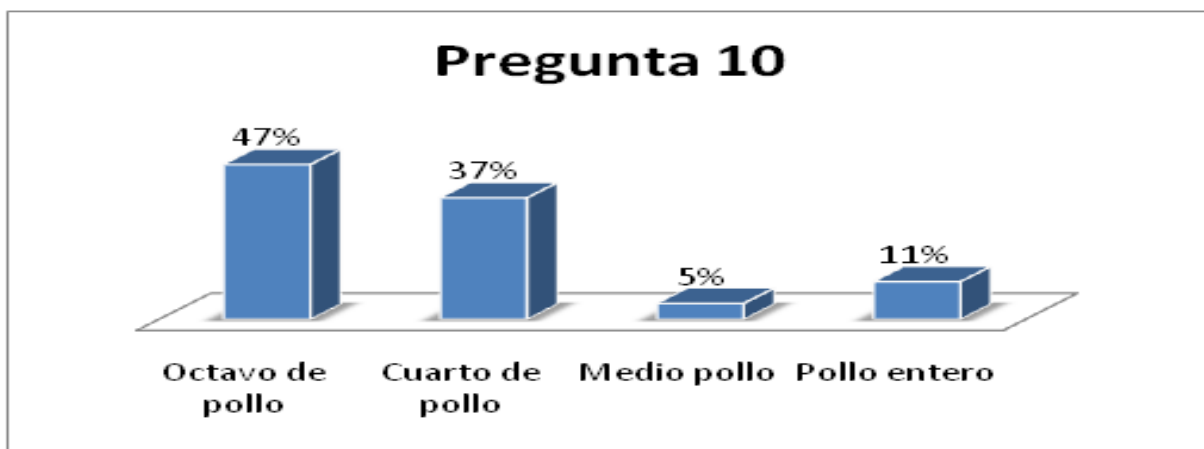


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** A un número considerable de personas les agradaría el pollo asado con papas cocinadas, combinación que debería ser tomada en cuenta al momento de realizar el nuevo menú.

10. ¿Con respecto al pollo asado, qué tamaño acostumbra comer?

Gráfico 10. Pregunta 10

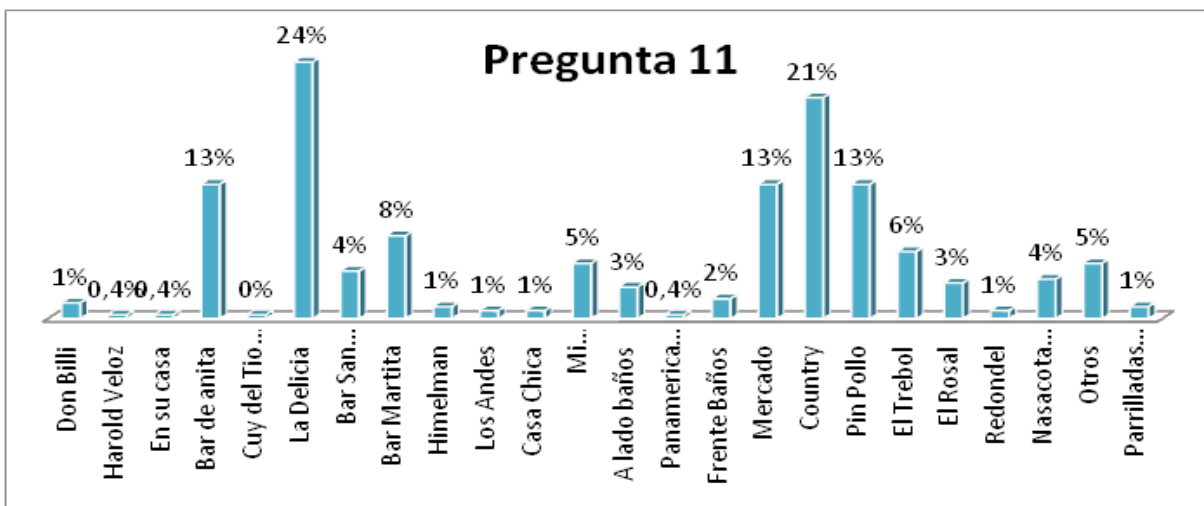


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** La mayoría de entrevistados acostumbra comprar octavo y cuarto de pollo, lo que indica que se deberían ofrecer platos individuales.

11. Enumere los lugares que usted conoce en Cayambe donde se venda este tipo de comida.

Gráfico 11. Pregunta 11

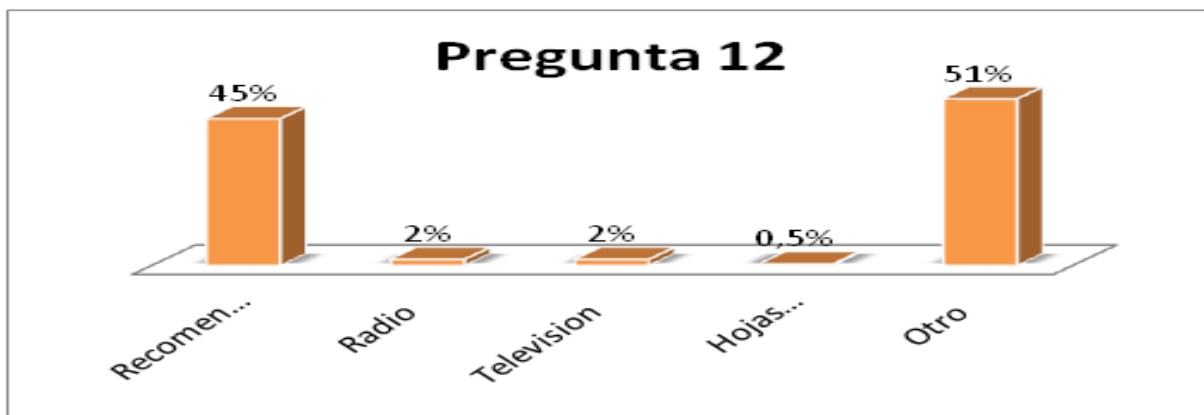


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** Como se observa para el pollo asado existe una competencia muy dura y reconocimiento por parte de los clientes.

12. Marque la manera como conoció a los lugares de venta de pollo asado antes mencionados.

Gráfico 12. Pregunta 12

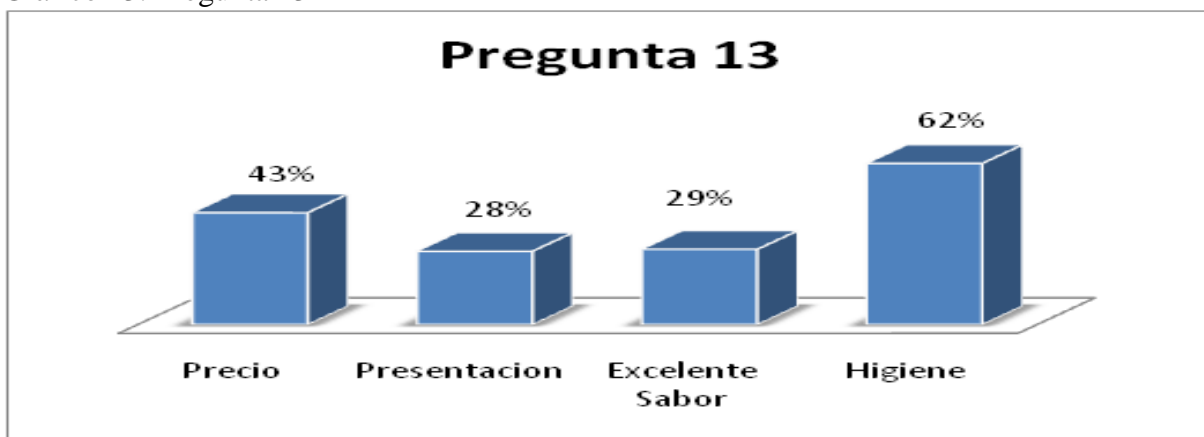


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** La mayoría de los entrevistados acude a los negocios ya sea por recomendación, por cercanía o porque pasaban por ahí entonces podemos darnos cuenta que la publicidad en medios masivos sería innecesaria y un gasto en vano.

13. Enumere, según el grado de importancia los elementos que influyen en su elección al momento de comprar este tipo de productos.

Gráfico 13. Pregunta 13

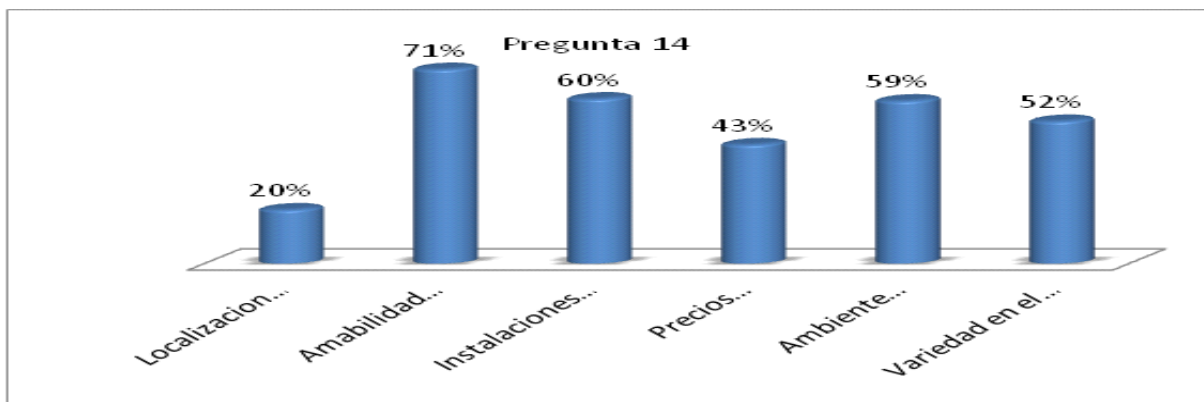


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** La mayoría de clientes considera que la higiene es un factor muy importante al momento de comprar un plato de comida.

14. Evalúe el grado de importancia de los elementos que para usted debe tener un local de comida al momento de elegirlo.

Gráfico 14. Pregunta 14

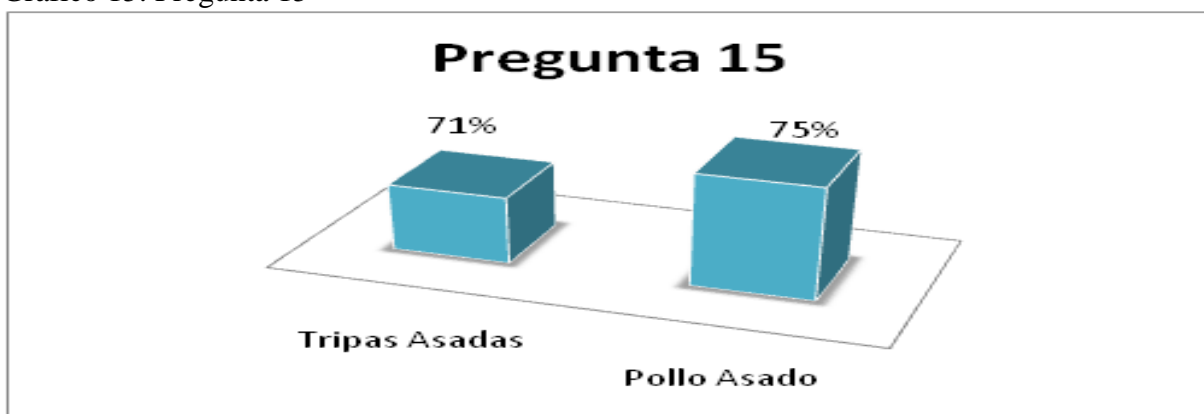


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** La mayoría de encuestados considera que la localización céntrica es un factor no tan importante al momento de elegir un local de comida, siendo los demás factores decisivos al momento de su elección.

15. ¿Le agradecería que se ofrezcan combos y promociones en un local de venta de tripas y pollo asado?

Gráfico 15. Pregunta 15



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** A la mayoría de personas les agradecería que se ofrezcan combos en lo referente al pollo asado pero no tanto en las tripas debido a que consideran que no saben que podría incluir el combo.

Los principales hallazgos encontrados son los siguientes:

- A la mayoría de los encuestados les gusta las tripas asadas, comen por lo menos una vez al mes y la combinación que más les agrada es las tripas asadas con tortillas.
- El negocio del presente proyecto es conocido por la mayoría de los encuestados, no por su nombre, debido a que éste no posee un rótulo visible. Su principal competidor es el negocio ubicado cerca de las canchas de Don Pillajo, sector sur de la ciudad; los mismos que fueron conocidos por recomendación de familiares o amigos.
- La mayoría de personas encuestadas consideran que por un plato de tripas se debería pagar de 75 centavos a un dólar.
- A una gran parte de los entrevistados les gusta y acostumbra comer pollo por lo menos de 1 a 4 veces en el mes; siendo la combinación que más les agrada papas cocinadas con pollo a la brasa y la porción preferida es un 1/8 de pollo.
- El lugar más conocido en la ciudad es el Bar la Delicia y Bar de Anita localizados en el sector centro norte de la ciudad, posibles competidores para el presente proyecto, porque se encontrarían en el mismo sector.
- Un factor muy importante en la elección de un sitio de comida es su higiene en la preparación de platos y limpieza del local, mientras que la localización no es un factor que incida en la elección.
- A los encuestados les agrada los combos y promociones.

## **2.6.5 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CONCLUYENTE DEL MERCADO CAUTIVO**

### **2.6.5.1 Unidad Muestral**

Para encontrar el tamaño de muestra adecuado para recolectar la información necesaria de mercadeo, se utilizó como base el porcentaje de personas que conocen el negocio, obtenido en la investigación descriptiva concluyente del mercado



potencial, además del tamaño de la población del cantón Cayambe para el año 2008 proyectado anteriormente.

### 2.6.5.2 Determinación Tamaño del Universo del Mercado Potencial

Para determinar la población a encuestar se utilizó el 67% de personas que conocen el negocio, dato obtenido en la investigación descriptiva concluyente del mercado potencial y el tamaño de la población obtenido anteriormente que fue de 26992 personas de 10 hasta 59 años de edad para el año 2008 que viven en la ciudad de Cayambe.

Entonces:

- El tamaño de mercado de la demanda actual será el 67% de 26992 personas de 10 años hasta 59 años de edad para el año 2008 que viven en la ciudad de Cayambe.
- Tamaño de mercado clientes actuales =  $26992 * 67\% = 18084$  personas
- El tamaño de mercado de clientes actuales es de 18084 personas que viven en la ciudad de Cayambe.

### 2.6.5.3 Estimación del Tamaño de la Muestra

Para obtener el número de encuestas a realizar, se creyó conveniente utilizar la formula para población finita (< 100000), detallada a continuación:

$$n = \frac{pqZ^2N}{pqZ^2 + E^2(N - 1)}$$

- Donde:
- n = Número del Tamaño de la Muestra.
  - N = Tamaño del mercado. (18084 personas)
  - E = Porcentaje de error tolerado = 10%
  - Nivel de Confianza= 95%
  - Z= 1,964
  - p= Nivel de aceptación (0,5)
  - q= Nivel de rechazo (0,5)

$$n = \frac{pqZ^2N}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * (1.964)^2 * 18084}{0.5 * 0.5 * (1.964)^2 + (0.10)^2 (18083)}$$

$$n = \frac{17439.45238}{0.964324 + 180.8397}$$

$$n = \frac{17439.45238}{181.804}$$

$$n = 95.92 \approx 96 \text{ encuestas}$$

#### 2.6.5.4 Diseño del Formulario

La investigadora decidió utilizar el cuestionario de opinión personal como el medio más adecuado para recolectar la información necesaria.

Teniendo claras las variables mercadológicas previamente establecidas; se estructuró el contenido de las preguntas, tomando en cuenta su redacción y estilo para evitar confusiones y ambigüedades, las preguntas fueron presentadas en forma lógica y secuencial. El formulario pasó por una prueba de comprensión con cuatro individuos pertenecientes al mercado objetivo; verificando de esta forma la efectividad y validez del mismo.

Todas las preguntas del instrumento de recolección poseen una estructura cerrada ya que limitan las opciones de respuesta pero a la vez se le permite dar su opinión sobre el porqué de las mismas, las cuales abordaron temas propios al problema de Investigación de Mercados. Además las alternativas de respuesta a cada pregunta son de opción múltiple, las cuales presentan escalas de diferente tipo; donde se presentan graduaciones como se mencionó con anterioridad. El cuestionario original fue reproducido 100 veces; 96 correspondientes al tamaño de muestra y 4 a la prueba piloto. Para ver el diseño del formulario de recolección dirigirse al Anexo N° 5.

### 2.6.5.5 Diseño del Diccionario de Códigos y Base de Datos

El diccionario de códigos se elaboró después de haber probado el instrumento de recolección de datos, se lo encuentra en el anexo N° 6.

### 2.6.5.6 Recolección de Datos

El formulario se realizó mediante una lista formal, ya que se preguntó de acuerdo con lo que exactamente está escrito en el estudio estructurado que se ha estado llevando a cabo durante el proceso de investigación.

### 2.6.5.7 Plan de recolección para el análisis de datos.

Para la recolección de datos la investigadora realizó un trabajo de campo de la siguiente manera:

Del tamaño de muestra obtenido (96 encuestas) se realizó una distribución del número de encuestas a realizarse, la cual se hizo por conveniencia, todas se las haría en el negocio de tripas asadas ubicado en la calle 24 de Mayo OEO 041 y Ascázubi con dos encuestadores Laura Vásquez y Lesly Vásquez, información que se muestra a continuación:

Tabla 8. Plan de Recolección de datos a Clientes

Sector	Encuestador (Cód.)	N° de Encuestas	Código Encuestas
Negocio tripas asadas calle 24 de Mayo	L.V	32	001-032
	L.V.V	32	033-064
	L.V./LVV	32	065-096

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Los días en que se aplicaron las encuestas fueron:

Tabla 10. Horarios de Recolección

Fecha	Sector	Horario
04 de Agosto del 2008	Negocio tripas asadas	17:00 a 21:00
05 de Agosto del 2008	Negocio tripas asadas	17:00 a 21:00
06 de Agosto del 2008	Negocio tripas asadas	17:00 a 21:00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

### **2.6.5.8 Estimación y control del tiempo en la aplicación de la encuesta.**

En general la aplicación de la encuesta a cada entrevistado tomó alrededor de 5 minutos como promedio y en algunos casos hasta 10 minutos, debido a que las personas daban sus sugerencias respecto al nombre, recomendaciones y comentarios acerca de lo que debería tener el negocio.

#### *2.6.5.8.1 Método de Aplicación del cuestionario*

Por ser el método que ofrece respuestas de calidad y ser el más generalizado, se seleccionó el método de entrevista personal.

### **2.6.6 ANÁLISIS DE DATOS**

Para realizar el análisis de datos, la investigadora diseñó un plan de actividades relacionadas con la codificación e interpretación de las respuestas obtenidas en cada uno de los formularios, de la siguiente manera:

- Verificación de las respuestas de los formularios.- Se observó que cada uno de los formularios se encuentren llenos, en forma clara y que las respuestas sean coherentes.
- Edición.- Se revisó cuidadosamente que los cuestionarios sean legibles para generar posteriormente la base de datos.
- Codificación.- Se asignó un número de identificación a cada respuesta posible para el registro de los datos dentro de la base y su ubicación, indispensable para la generación del diccionario de códigos, el mismo que se lo aprecia en el Anexo N° 6.
- Transcripción.- Se transcribió cada una de las respuestas de cada cuestionario en la base de datos electrónica, en este proceso también se ajustó las respuestas no obtenidas en cada pregunta asignando una valoración nula o en blanco, dependiendo de la variable, la cual se aprecia en el Anexo N° 7.

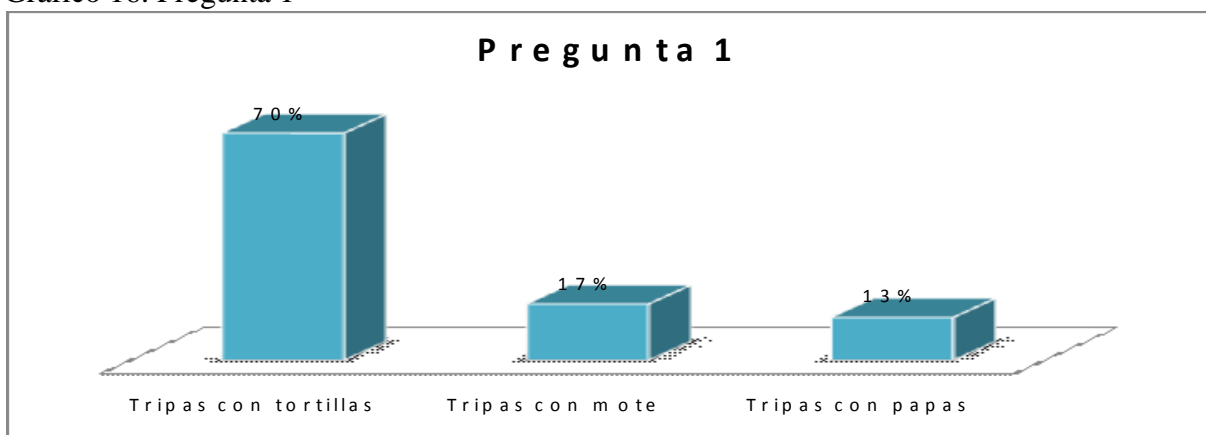
## 2.7 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas a clientes del negocio los podemos encontrar a continuación.

### 2.7.1 ANÁLISIS DE DATOS CLIENTES

1. ¿Qué combinación le agradaría más con tripas asadas?

Gráfico 16. Pregunta 1

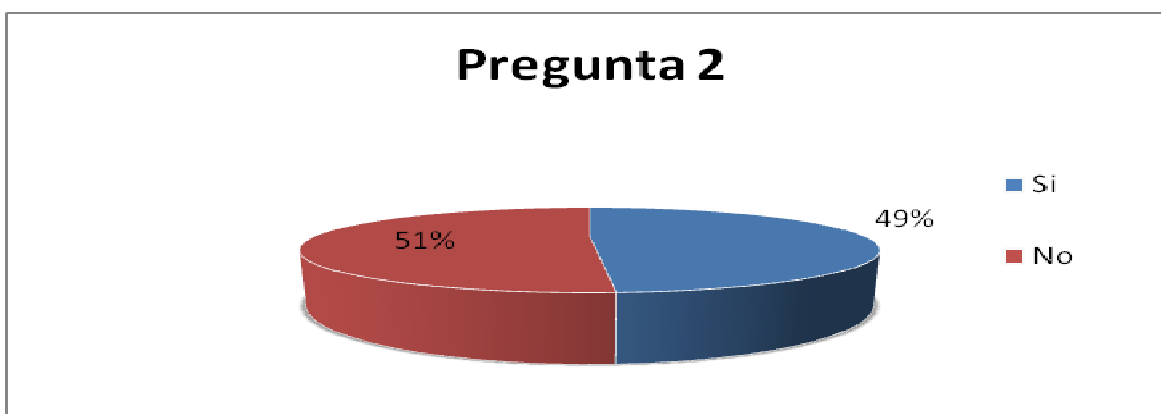


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** La mayoría de los clientes consideran que la combinación que más les agrada son las tripas con tortillas.

2. ¿Estaría dispuesto a pedir otro plato que no sea tripas asadas una vez al mes?

Gráfico 17. Pregunta 2

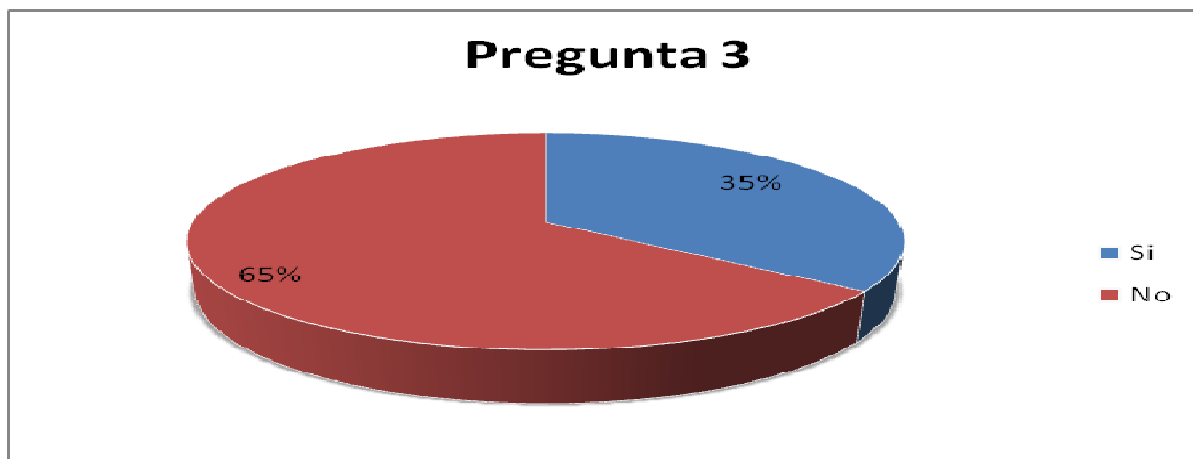


Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** La mitad de los clientes no pedirían otro plato que no sea tripas.

3. ¿Estaría interesado en cambiar el menú, de tripas asadas a pollo asado?

Gráfico 18. Pregunta 3.



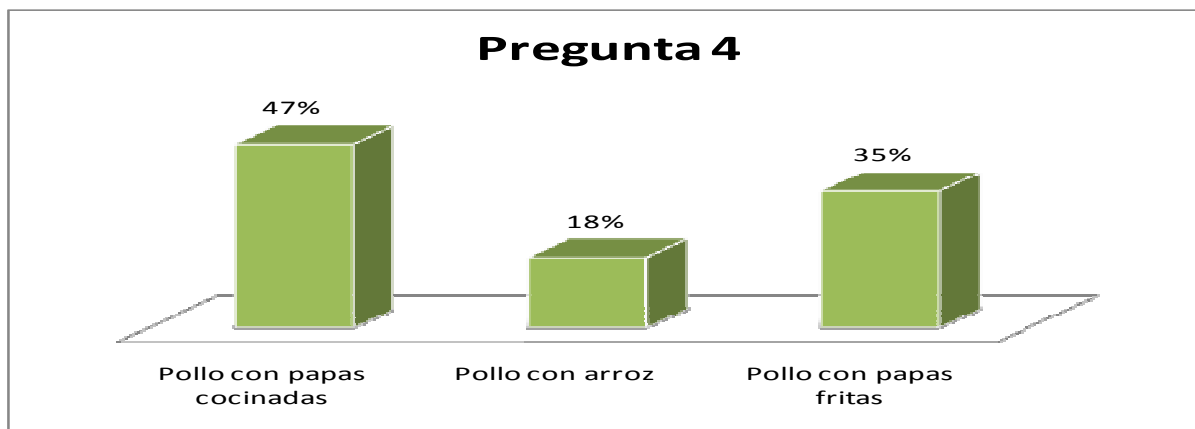
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** Más de la mitad de los clientes del negocio no cambiarían su menú de tripas asadas a pollo asado.

4. ¿Qué combinación le agradaría más con pollo asado?

Gráfico 19. Pregunta 4



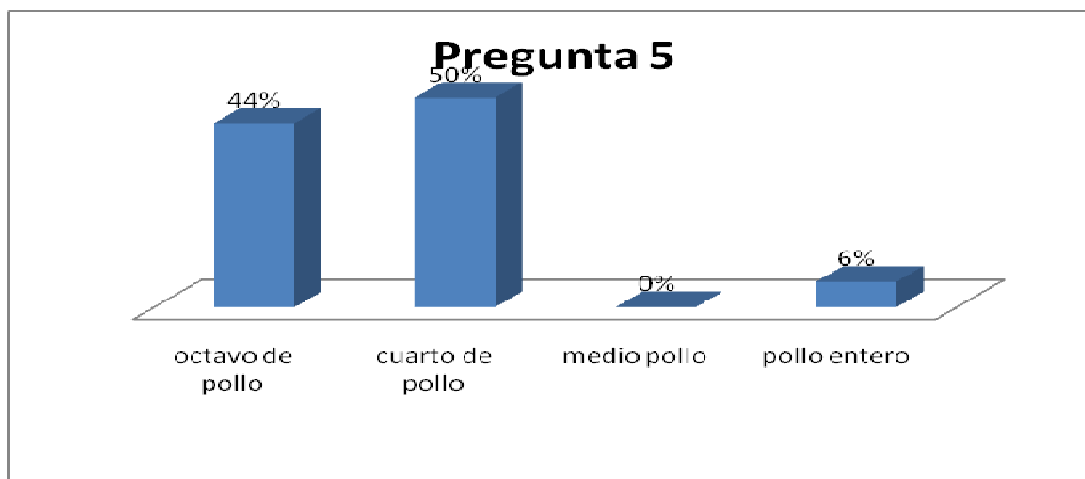
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** La combinación que más les agradaría a los clientes es pollo con papas cocinadas o fritas.

5. ¿Con respecto al pollo asado, que tamaño acostumbra comer?

Gráfico 20. Pregunta 5



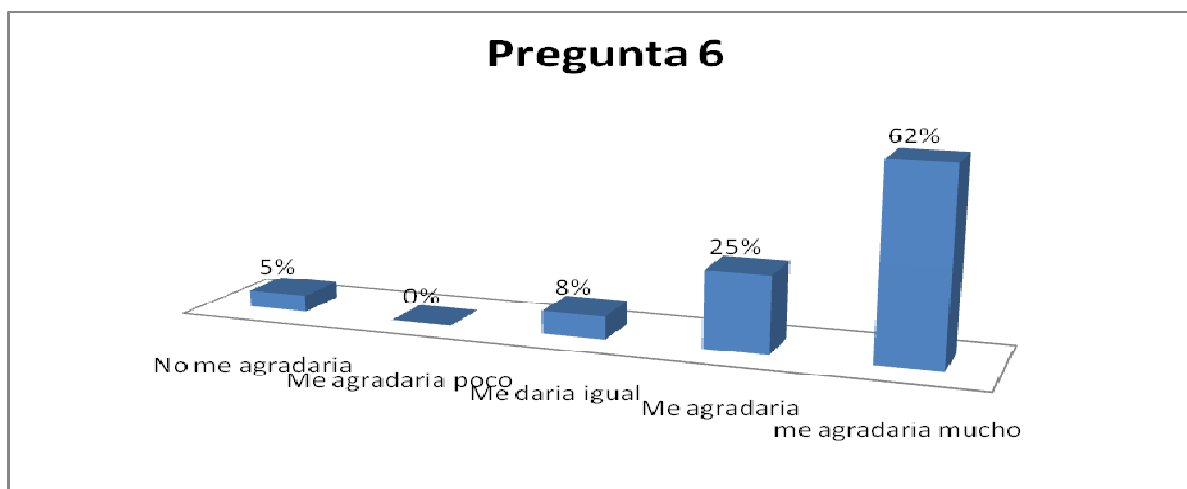
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** La porción que más acostumbran comer los clientes es cuarto de pollo y octavo.

6. Pensamos cambiarnos a un local más grande. ¿Qué tanto le agradecería el cambio de local?

Gráfico 21. Pregunta 6



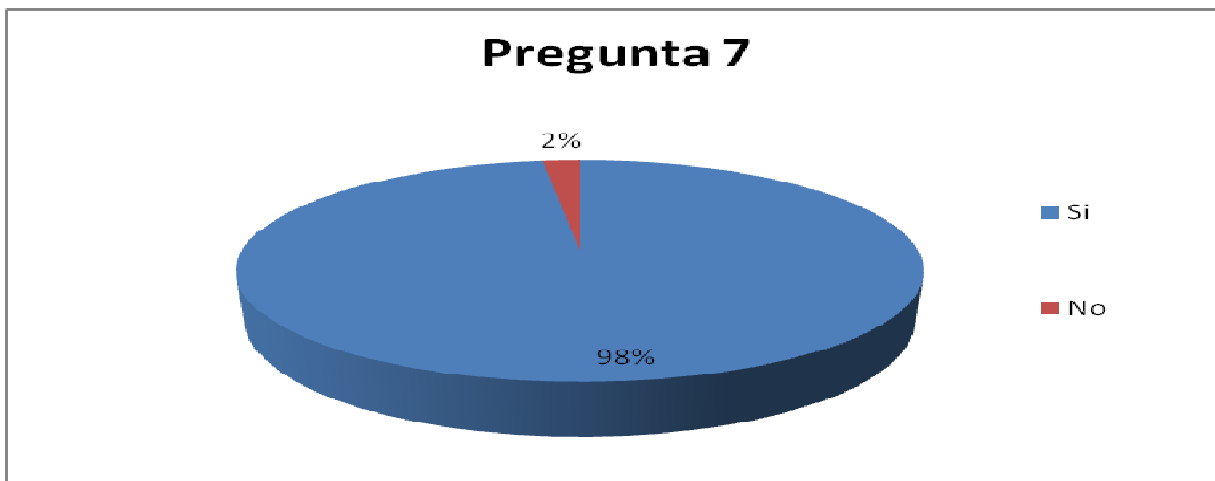
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** A más de la mitad de los encuestados les agradecería que el negocio se cambiara a un local más amplio.

7. ¿Iría al nuevo local? (La ubicación sería a una cuadra más arriba, calle Pichincha y Ascázubi)

Gráfico 22. Pregunta 7



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

**Interpretación:** Todos los clientes irían al nuevo local, el mismo que está ubicado a una cuadra del local actual.

Los principales hallazgos encontrados son los siguientes:

- La mayoría de los clientes consideran que la combinación que más les agrada son las tripas con tortillas y a menos de la mitad la combinación de tripas con mote.
- La mitad de los clientes no pedirían otro plato que no sea tripas, pero a un futuro si estarían interesados en cambiar de menú, y la combinación que más les agradaría con pollo es papas cocinadas o fritas, ya sea en cuartos u octavos de pollo.
- A la mayoría de los clientes les agradaría que se tenga un local más amplio y todos los encuestados irían al nuevo local.



## **CAPÍTULO 3.**

### **PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA**

#### **3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **3.1.1 MISIÓN**

Somos un negocio familiar que ofrece al público productos alimenticios tradicionales que satisfagan su paladar, en un ambiente acogedor y con una atención de primera.

##### **3.1.2 VISIÓN**

Para el año 2012 la empresa se perfila como uno de los mejores establecimientos de comida tradicional en la ciudad de Cayambe, ofreciendo a sus clientes productos tradicionales que cumplan con los estándares ya establecidos y que satisfagan su deleite gastronómico. Proyectándose a ampliar sus servicios en una nueva sucursal en la ciudad de Quito, en dónde se mantendrá hacia los requerimientos de sus clientes, considerando un trato justo y respetuoso a sus empleados.

##### **3.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

La empresa familiar ha establecido los siguientes objetivos estratégicos, los cuales han sido resultado del análisis del entorno.

###### **3.1.3.1 Objetivos a corto plazo**

- Obtener ingresos al menos de 10000 dólares al final del primer año de funcionamiento, como resultado de las operaciones eficaces y eficientes en un nuevo local, aumentando por lo menos en un 25% los ingresos del negocio, en comparación con la situación de arranque, cubriendo todos los costos y gastos de operación.
- Promocionar la nueva imagen del negocio en los primeros meses de funcionamiento, lo que permita aumentar por lo menos un 25% de los clientes al final del primer año.

### **3.1.3.2 Objetivos a largo plazo**

Para cada uno de los siguientes cuatro años se propone como meta incrementar al menos en un 30% los ingresos por ventas.

### **3.1.4 VALORES Y PRINCIPIOS**

Nuestros valores son:

- Trato justo a nuestros clientes siguiendo las normas y procedimientos establecidos del negocio para una buena entrega del servicio.
- Confianza en la calidad del producto, porque nuestros clientes pueden sentirse seguros del producto que están degustando, ya que será elaborado con los mejores insumos y siempre preparados con las mejores prácticas de limpieza e higiene.
- Responsabilidad, con todo el entorno que nos rodea, clientes, sociedad y medio ambiente.

Nuestros principios son:

- Cortesía, significa el trato amable y oportuno a las solicitudes de nuestros clientes y del personal que labora.
- Igualdad, en el trato a todos los clientes porque se respetarán los turnos al momento de atenderlos.
- Apego a las leyes tributarias de manera de cumplir con las contribuciones fiscales.

### **3.1.5 POLÍTICAS EMPRESARIALES**

En el negocio tenemos políticas tanto para clientes como para nuestro personal ya que su satisfacción y bienestar son la razón de ser del negocio.

- Para los clientes
  - Todos los productos serán elaborados con insumos frescos y de proveedores previamente seleccionados, que respeten las normas de higiene establecidas por las entidades reguladoras.
  - Se hará respetar con firmeza y amabilidad los turnos de atención al cliente.
- Para el personal
  - Todo el personal deberá conocer las normas y procedimientos que rigen su actividad dentro del negocio.
  - Todas las instalaciones del negocio deberán estar siempre limpias.
  - Dar a las personas que visiten el establecimiento, un trato amable y respetuoso.

### **3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Para realizar el análisis del entorno del negocio se examinaron los factores internos como: estructura organizacional, gestión del recurso monetario, gestión del talento humano, entrega del servicio, factor tecnológico, y los factores externos como: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y las Fuerzas de Porter, los mismos que influyen o podrían influir en el negocio de comida tradicional con su producto estrella tripitas asadas.

### 3.2.1 AMBIENTE EXTERNO

En el ambiente externo se identificaron todos los factores que contribuirían al buen desempeño de la empresa, para así alcanzar una mejor posición que la de los competidores, así como los factores que obstaculizarían su adecuada operación.

Así, se analizaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y demográficos; de este análisis se obtuvieron las oportunidades y amenazas que se detallarán más adelante.

A continuación se presenta el análisis de cada factor externo.

#### 3.2.1.1 Factores Políticos

En la actualidad, las normas municipales de higiene son las principales leyes a considerar para el funcionamiento de un negocio de comida. Dentro de éstas se consideran las siguientes normas: las que regulan el diseño del negocio (Permiso de Funcionamiento) y las normas de calidad en la cocina (Permiso Sanitario). En cuanto al pago de impuestos en nuestro país podemos encontrar el pago del IVA, este impuesto es cobrado a casi todos los productos, ayuda a la economía del país, por lo que la empresa considera su deber pagar todos los impuestos. La propietaria del negocio manifestó que cuando se aumenta el precio en cualquiera de sus productos aproximadamente hay una disminución del 15% de los clientes en las primeras semanas hasta que se acostumbren al nuevo precio, este hecho ocurriría al momento de empezar a cobrar el valor del IVA, dado que los clientes no consideran si pagan o no el IVA, solo saben que el precio del producto ha subido.

A continuación se detallan los factores políticos con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 11. Factores Políticos

Factores Políticos	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Tener los permisos en regla	x			x	
2. El precio del producto aumenta al comenzar a cobrar el IVA		x			x

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Aumentar el precio de los productos al comenzar a cobrar el IVA tiene un impacto negativo, dado que los clientes solo consideran el hecho del aumento de precio, más no se fijan porqué concepto se incrementó y hasta que se acostumbren habrá una disminución de la demanda en las primeras semanas.

### 3.2.1.2 Factores Económicos

La inflación es una medida para indicar el aumento del valor del dinero en relación a la cantidad de productos que se pueden comprar con ese dinero. A continuación se muestra una tabla de la inflación en el Ecuador tanto mensual como acumulada

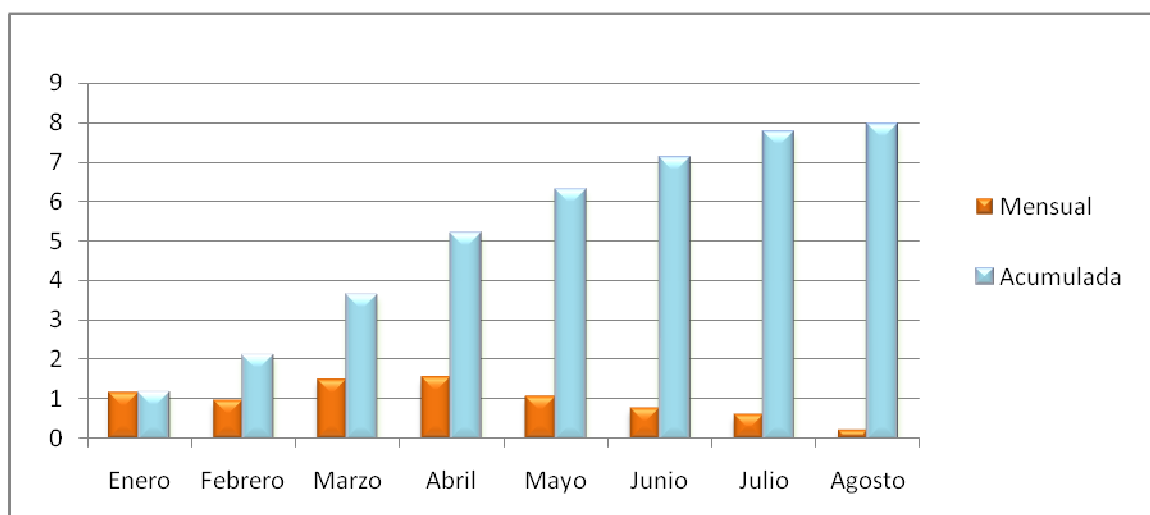
Tabla 12. Inflación 2008

	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>
Mensual	1,14	0,94	1,48	1,52	1,05	0,76	0,59	0,21
Acumulada	1,14	2,1	3,6	5,18	6,28	7,09	7,72	7,94

Fuente: INEC

Elaborado por: Lesly C. Vásquez R.

Gráfico 23. Inflación Mensual y Acumulada

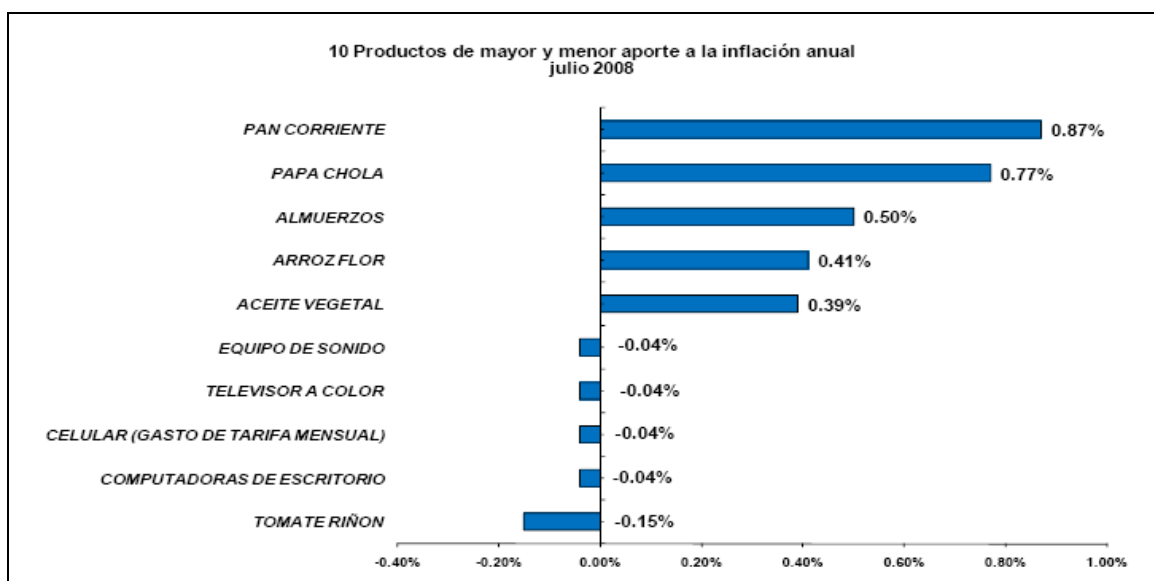


Fuente: INEC

Elaborado por: Lesly C. Vásquez R.

Como podemos ver en el gráfico anterior, en agosto del 2008, la inflación mensual alcanzó un valor de 0.21%<sup>13</sup>, esta cifra es menor a la del mes anterior, la cual fue de 0.59% produciendo de esta manera un descenso en los precios de algunos productos. Se ha visto que los productos que contribuyeron al aumento en la inflación de julio son: papas, arroz, aceite vegetal, entre otros, como se puede ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 24. Los 10 Productos de mayor y menor aporte a la inflación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Como podemos ver en la tabla de Precios al Consumidor 2008 el arroz, aceite vegetal, papas, han tenido una variación muy significativa mes a mes por ende una disminución en su precio es una situación muy beneficiosa para el negocio caso contrario el aumento en precios disminuye el porcentaje de utilidades que se puede recibir y además si la situación lo amerita se debe considerar el incremento en el precio del producto, lo cual disminuirá el ingreso por ventas.

<sup>13</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Tabla 13. Precios al Consumidor 2008

	Arroz Flor (Kg)	Aceite vegetal (Lit.)	Cebolla Paiteña (Kg)	Lechuga (Kg)	Papa Chola (Kg)	Sal (Kg)	Tomate riñón (Kg)	Tripa (lb)
ENE.	0,88	1,67	0,53	0,55	0,47	0,28	0,89	0,60
FEB.	0,89	1,77	0,54	0,53	0,48	0,28	0,97	0,70
MAR.	0,97	1,89	0,63	0,61	0,47	0,28	1,11	0,70
ABR.	0,98	2,12	0,72	0,59	0,54	0,28	1,16	0,80
MAY.	0,99	2,20	0,84	0,59	0,74	0,28	1,11	0,80
JUN.	0,99	2,22	0,83	0,60	0,87	0,28	1,07	0,80
JUL.	0,99	2,22	0,76	0,55	0,89	0,28	0,98	0,80
AGO.	0,98	2,18	0,69	0,56	0,82	0,28	0,99	0,80

Fuente: INEC

Elaborado por: Lesly C. Vásquez R.

A continuación se detallan los factores económicos con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 14. Factores Económicos

Factores Económicos	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Incremento de la inflación mensual		<b>x</b>			<b>x</b>
2. Incremento del precio de las papas		<b>x</b>			<b>x</b>
3. Incremento del precio del arroz		<b>x</b>		<b>x</b>	
4. Incremento del precio del aceite		<b>x</b>		<b>x</b>	
5. Incremento del precio de las tripas		<b>x</b>			<b>x</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

El incremento en el precio de cualquier insumo del negocio tendría un impacto negativo, ya que esto no sólo significa un aumento en el precio del producto sino una disminución de las utilidades percibidas.

### 3.2.1.3 Factores Sociales

El factor cultural es muy importante en el negocio de comida tradicional, debido a que el éxito de dicha actividad depende de los gustos y preferencias del cliente y la calidad del producto. Las costumbres del cliente dependen del lugar de su procedencia; se observa que el plato de tripitas asadas se acompaña con diferentes

menús, dependiendo del lugar en que se expendan. Así, por ejemplo el 75% de las personas de Cayambe prefieren comer un plato de tripitas asadas con tortillas y ensalada a otros platos tradicionales<sup>14</sup>. Esta se convierte en una ventaja para el negocio debido a que la población sigue prefiriendo platos tradicionales, como son los que se ofrecen en el presente proyecto.

Uno de los fenómenos nacionales más representativos que se han dado en los últimos años es la migración. En Cayambe se ha visto que el apareamiento de florícolas en la ciudad atrajo a personas de otros lugares del país, que en el 2001 representaba un 6% de la población total<sup>15</sup>. La inmigración dentro de la ciudad ha ayudado a dinamizar la economía, contribuyendo al apareamiento de negocios que antes no existían porque no tenían demanda, al no existir ingresos por fuentes adicionales de trabajo.

La principal fuente de empleo en el cantón Cayambe es la actividad florícola; existen 51 fincas florícolas que dan empleo aproximadamente a 5100 personas de la ciudad, lo que representa un 27% de la población activa<sup>16</sup>. Se considera que si esta importante fuente de empleo en la ciudad cierra sus puertas se perderán clientes potenciales.

A continuación se detallan los factores sociales con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 14. Factores Sociales

Factores Sociales	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Habitantes de Cayambe con gustos gastronómicos tradicionales.	x			x	
2. Niveles de inmigración significativos de la PEA.	x		x		
3. Preferencia de los clientes por comida saludable.	x			x	
4. Preferencia de los adultos por comida tradicional.	x			x	
5. Altas tasas de fuentes de empleo.	x				x
6. Incremento de Florícolas en Cayambe.	x			x	

Fuente: Investigación Realizada

<sup>14</sup> Resultados de sondeo de opinión realizado el 3 de Octubre del 2008 por Lesly Vásquez.

<sup>15</sup> VI Censo de Población y V Vivienda 2001, pág. 114.

<sup>16</sup> www.expoflores.com; Lista de Florícolas 2008 de la Dirección del Ambiente Municipio de Cayambe



Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Los habitantes de Cayambe conservan gustos gastronómicos tradicionales, lo cual tiene un impacto positivo debido a que prefieren comida tradicional a otras como la comida rápida.

#### **3.2.1.4 Factores Tecnológicos**

Se ha observado que en nuestro país no existe un desarrollo tecnológico adecuado, la principal razón es porque no se cuenta con un presupuesto asignado debido al desinterés del gobierno en invertir en este rubro. Por la naturaleza del negocio los elementos de este factor externo no son tan importantes para su consideración, en cuanto a la tecnología necesaria es fácil de adquirir, sea en la ciudad de Quito, que se encuentra a 2 horas, o en la localidad. En el futuro podría haber cierto impacto de la tecnología en el momento que se decida ampliar el negocio, ya que se necesitaría equipos industriales de cocina.

#### **3.2.1.5 Factores Ambientales**

Para poner en funcionamiento un negocio de comida se deben tomar en cuenta las políticas ambientales, tanto del país como de la ciudad donde se va a establecer el negocio, por ello se deben acatar las políticas si se quiere convivir en armonía con la sociedad y respetando el medio ambiente. Actualmente, en el país solo se conoce la política de respetar el medio ambiente; en la ciudad de Cayambe hay una política municipal incipiente enfocada al cuidado del medio ambiente, que consiste en la recolección de basura procurando su reciclaje, para ello se han establecido días de recolección para basura orgánica e inorgánica. La mayoría de los ciudadanos consideran que el proceso de recolección es aceptable, ya que se lo realiza todos los días: lunes, miércoles y viernes recolección de basura inorgánica mientras que los demás días, excepto el domingo, se recolecta la basura orgánica.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Resultados de sondeo de opinión realizado a los habitantes de las calles 24 de Mayo y Ascázubi de la ciudad de Cayambe el 4 de Octubre del 2008 por Lesly Vásquez.

A continuación se detallan los factores ambientales con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 15. Factores Ambientales

Factores Ambientales	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Recolección de basura dependiendo del tipo.	x			x	
2. Ordenanza municipal (aceite vegetal usado)	x			x	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

La recolección de basura tiene un impacto positivo ya que, de esta forma se pueden organizar mejor los desperdicios del negocio, contribuyendo en cierta forma con el cuidado del medio ambiente.

### 3.2.1.6 Factores Demográficos

Se puede ver que el cantón Cayambe tiene un crecimiento poblacional significativo, con una tasa de crecimiento anual de 3.6% superior a la tasa nacional que es de 2.1%<sup>18</sup>. Si se mantiene, esta tendencia poblacional, existirá un mercado de compradores más amplio, el mismo que puede convertirse en nuestro potencial cliente. Además en la ciudad de Cayambe se concentra el 46% de la población del cantón<sup>19</sup>.

A continuación se detallan los factores demográficos con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 16. Factores Demográficos

Factores Demográficos	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Alta tasa de crecimiento poblacional en el cantón Cayambe.	X				x
2. Incremento del porcentaje de población de la ciudad de Cayambe	x			x	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

<sup>18</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

<sup>19</sup> Ídem

El crecimiento poblacional tiene un impacto positivo, porque si aumenta la población también lo haría el mercado de clientes potenciales.

### **3.2.1.7 Análisis del Sector Comercial (Fuerzas de Porter)**

En relación a la teoría revisada anteriormente, se analizó las 5 Fuerzas de Porter del negocio de tripas asadas localizado en la ciudad de Cayambe, detallados a continuación.

#### *3.2.1.7.1 Rivalidad entre competidores*

Debido a la naturaleza del negocio y al producto que ofrece, en la ciudad de Cayambe podemos encontrar 24 competidores que se encuentran divididos de la siguiente manera:<sup>20</sup>

**Negocios Formales:** Son negocios que poseen un local, los mismos que son un número de 16.

**Negocios Informales:** Son puestos ambulantes que recorren las calles de la ciudad o se encuentran en paradas de buses, actualmente son un número de 8.

La ventaja de los competidores actuales es que la mayoría de ellos ya tienen tiempo en el mercado y, en consecuencia, una determinada experiencia y cierto prestigio. Se han visitado los locales más importantes de la ciudad y se ha obtenido información sobre: horarios de atención al público, precios del menú, cantidad de mesas, acabados del local, características de los servicios higiénicos, limpieza del local, número de meseros en las horas pico y trato de los mismos a los clientes. Todos los locales visitados tratan de hacer su mejor labor pero como se observó los negocios son de tipo artesanal, con un ambiente no muy acogedor y los precios de los productos ofrecidos varían desde 1.00 a 1.50 dólares.

A continuación se detallan los factores Rivalidad de Competidores con su respectivo impacto e incidencia.

---

<sup>20</sup> Datos obtenidos de la Investigación de Mercados, Capítulo 2.

Tabla 17. Factores Rivalidad de Competidores

Factores Rivalidad de Competidores	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Existencia de negocios informales (8)		x	x		
2. Existencia de negocios formales (16)		x		x	
3. Horarios de atención en la tarde		x		x	
4. Mayor variedad en el menú	x		x		

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

El aparecimiento de negocios formales tiene un impacto negativo, debido a que representan competencia directa para el negocio, ya que están en igualdad de condiciones. La variedad en el menú no es un factor que influya tanto, debido a que las personas prefieren ir a un negocio que cumpla con sus expectativas.

### 3.2.1.7.2 Aparición de nuevos competidores

Para iniciar en un negocio de comida tradicional no se tiene barreras específicas que impidan su ingreso. Se ha visto que es fácil; lo principal es ofrecer un buen producto de precio asequible y con un sabor agradable, no tiene tanta importancia la adecuación del local ya que el producto ofrecido es de carácter popular. También se debe estar alerta a la aparición de cadenas de restaurantes o restaurantes grandes que ofrecen al público comida rápida, que sin duda afectarían el número de clientes potenciales.

A continuación se detallan los factores Aparición de Nuevos Competidores con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 18. Factores Aparición Nuevos Competidores

Factores Aparición de Nuevos Competidores	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Escasas barreras de entrada		x			x
2. Aparición de cadenas de restaurantes o restaurantes grandes		x		x	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Las escasas barreras de entrada en este tipo de negocios tienen un impacto negativo, ya que esto facilitaría la aparición de nuevos competidores en el mercado.

### 3.2.1.8 Productos sustitutos

Como productos sustitutos podemos considerar a todos los negocios de comida que se encuentran en la ciudad, en especial los de asados: de pollos, carnes y parrilladas, en un número de 3, de 2 y de 2 respectivamente en el sector de influencia. Siendo estos negocios los más concurridos debido a que las personas consideran saludable a este tipo de comida, además de ser deliciosa y apetecida por grandes y pequeños. Como se pudo ver, cada negocio tiene su propia clientela, por tanto el negocio de tripas asadas se podría ver amenazado en la disminución de sus ventas.

A continuación se detallan los factores Productos Sustitutos con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 19. Factores Productos Sustitutos

Factores Productos Sustitutos	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Aparecimiento de negocios de pollo asado		x			x
2. Aparecimiento de negocios de pinchos		x		x	
3. Aparecimiento de negocios de tripas		x		x	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

El aparecimiento de negocios de comida tradicional en el sector es algo negativo, debido a que el mercado de clientes se dividiría para todos los negocios.

### 3.2.1.9 Poder de negociación de los proveedores

Para obtener el mejor precio de los proveedores en productos perecibles, la mayoría de los propietarios de negocios los compran en el mercado diario de Cayambe. Cuando desean comprar productos no perecibles al por mayor lo hacen en los Supermercados Akí y Santa María, debido a la calidad y precio de los mismos. Las

tripas las compran según el requerimiento, en su mayoría lo hacen diariamente en el Mercado a cualquiera de las 6 proveedores de este producto. En cuanto al pollo, lo compran en diferentes lugares: Supermercados, mercado diario y distribuidor de Pronaca. En lo referente a bebidas, se las compra a los diferentes distribuidores de marcas como: Coca Cola, Big Cola, Tesalia, Pilsener entre las más importantes. Todos los proveedores ofrecen líneas de crédito en caso de necesitarlas.<sup>21</sup>

A continuación se detallan los factores de Poder Negociación de Proveedores con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 20. Factores Poder de Negociación Proveedores

Factores Poder Negociación Proveedores	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Mayor número de vendedores de tripas	x				x
2. Mayor número de vendedores de verduras	x			x	
3. Mayor número de vendedores de pollo	x			x	
4. Mayor número de vendedores de bebidas	x		x		

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

El aumento en el número de vendedores de cualquiera de los productos antes mencionados, sería muy beneficioso para el negocio, debido a que se tendrían precios más bajos y productos de mejor calidad.

### 3.2.1.10 Poder de negociación de los consumidores

Cayambe es una ciudad pequeña pero, a pesar de su tamaño, cuenta con un gran número de negocios de comida: de asados, mariscos, comida rápida, entre otros. Esta situación favorece a los ciudadanos, ya que ellos pueden elegir el local que más les convenga en cuanto a precios, calidad, atención, localización, etc. Por ello, el negocio debe tener muy en cuenta a su competencia, porque cualquier cambio que se haga podría incidir en el número de clientes.

<sup>21</sup> Sondeo de opinión realizado a los propietarios de negocios de comida tradicional del centro norte de la ciudad de Cayambe, el 4 de Octubre del 2008 por Lesly Vásquez.

A continuación se muestra una tabla con los precios de los productos de algunos locales de la ciudad.

Tabla 21. Lista de Precios Competencia

Producto	Precios Mercado Local(dólares)	Precio de la empresa
Plato de tripas asadas	1,00 - 1,50	0,80 – 1,00
Pinchos	1,25 - 1,50	-
Parrillada personal	3,50 - 6,00	-
Alitas asadas	1,25 -1,50	-
1/8 Pollo asado	1,75 - 2,25	-
Salchipapas	1,00 -1,25	-
Encebollados	1,25 - 2,00	-
Ceviches	3,50 - 4,00	-

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

A continuación se detallan los Factores de Poder de Negociación de los Consumidores con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 22. Factores Poder de Negociación de los Consumidores

Factores Negociación de los Consumidores	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Precios cómodos de otros productos		x		x	
2. Grado de familiaridad con los clientes	x			x	

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Los precios cómodos tienen un impacto importante en los clientes potenciales, debido a la competencia de precios que existe con los demás negocios, la familiaridad con los clientes beneficia al negocio, ya que la atención sería con más confianza.

### **3.2.1.11 Oportunidades y Amenazas**

#### *3.2.1.11.1 Listado de Oportunidades*

A continuación se muestra las oportunidades encontradas del análisis externo realizado.

- O1. Habitantes de Cayambe con gustos gastronómicos tradicionales.
- O2. Niveles de inmigración significativos de la Población Económicamente Activa
- O3. Preferencia de los clientes por comida saludable
- O4. Preferencia de los adultos por comida tradicional
- O5. Altas tasas de fuentes de empleo en el sector Florícola próximo a Cayambe
- O6. Frecuente recolección de basura orgánica en el centro de Cayambe
- O7. Escasa regulación municipal sobre el destino posterior del aceite vegetal usado (desecho)
- O8. Incremento del porcentaje de población de la ciudad de Cayambe
- O9. Mayor número de proveedores de tripas
- O10. Mayor número de proveedores de verduras
- O11. Mayor número de proveedores de pollo
- O12. Grado de familiaridad con los clientes

#### *3.2.1.11.2 Matriz de Priorización Oportunidades*

Se utilizó la Matriz de Priorización de Oportunidades, la cual se puede revisar en el Anexo N° 8.1 en la sección de anexos, la misma que sirvió para seleccionar las oportunidades más importantes, que serán utilizadas para la elaboración de la Matriz EFE.

#### *3.2.1.11.3 Listado de Amenazas*



A continuación se puede ver las amenazas encontradas cuando se realizó el análisis en el entorno externo.

- A1. El precio del producto aumentaría al comenzar a cobrar el IVA
- A2. Incidencia de la inflación mensual en el nivel de consumo de los clientes
- A3. Variación significativa del precio de las papas debido a la estacionalidad
- A4. Incremento moderado del precio del arroz
- A5. Incremento sustancial del precio del aceite
- A6. Incremento moderado del precio de las tripas
- A7. Existencia de negocios informales en la ciudad
- A8. Existencia de negocios formales en la ciudad
- A9. Mismo horario de atención de todos los negocios similares (en la tarde)
- A10. Aparición de cadenas de restaurantes o restaurantes grandes en Cayambe
- A11. Aparecimiento de negocios de pollo asado en la ciudad de Cayambe
- A12. Aparecimiento de negocios de pinchos en la ciudad de Cayambe
- A13. Aparecimiento de negocios de tripas en la ciudad de Cayambe
- A14. Escasas barreras de entrada a negocios similares

#### *3.2.1.11.4 Matriz de Priorización Amenazas*

Se utilizó la Matriz de Priorización de Amenazas, la cual se puede encontrar en la sección de anexos, Anexo N° 8.2, la misma que sirvió para elegir las debilidades más importantes que serán utilizadas para la elaboración de la Matriz EFE.

#### **3.2.1.12 Matriz EFE**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas en el análisis externo realizado anteriormente a los factores económicos, sociales, demográficos, políticos, ambientales y tecnológicos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 23. **MATRIZ EFE**

<b>MATRIZ EFE</b>			
Factores	Peso	Calificación	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O 1. Habitantes de Cayambe con gustos gastronómicos tradicionales	0,06	4	0,24
O 2. Niveles de inmigración significativos de la Población Económicamente Activa	0,06	3	0,18
O 3. Preferencia de los clientes por comida saludable	0,06	4	0,24
O 4. Preferencia de los adultos por comida tradicional	0,05	4	0,2
O 5. Altas tasas de fuentes de empleo en el sector Florícola próximo a Cayambe	0,05	3	0,15
O 6. Frecuente recolección de basura orgánica en el centro de Cayambe	0,04	4	0,16
O 8. Incremento porcentaje de población de la ciudad de Cayambe	0,05	3	0,15
O 9. Mayor número de proveedores de tripas	0,06	3	0,18
O 11. Mayor número de proveedores de pollo	0,05	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>			
A 1. El precio del producto aumentaría al comenzar a cobrar el IVA	0,07	1	0,07
A 2. Incidencia de la inflación mensual en el nivel de consumo de los clientes	0,04	1	0,04
A 3. Variación significativa del precio de las papas debido a la estacionalidad	0,04	2	0,08
A 6. Incremento moderado del precio de las tripas crudas	0,05	2	0,1
A 7. Existencia de negocios informales en la ciudad	0,03	2	0,06
A 8. Existencia de negocios formales en la ciudad	0,05	1	0,05
A 9. Mismo horario de atención de todos los negocios similares (en la tarde)	0,04	2	0,08
A 11. Aparecimiento de negocios de pollo asado en la ciudad de Cayambe	0,05	2	0,1
A 12. Aparecimiento de negocios de pinchos en la ciudad de Cayambe	0,04	2	0,08
A 13. Aparecimiento de negocios de tripas en la ciudad de Cayambe	0,06	2	0,12
A 14. Escasas barreras de entrada a negocios similares	0,05	3	0,15
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>2,58</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

El resultado obtenido en la Matriz EFE fue de 2,58 ; lo cual indica que la empresa funciona como sistema abierto, no tiene muchos problemas con el medio externo, cumple con sus obligaciones actuales y cumplirá cumpliendo con otras que no lo hacia por tratarse de un negocio artesanal.

### 3.2.2 AMBIENTE INTERNO

Dentro del ambiente interno se describieron todos los factores que influirán en el negocio, como se detalla a continuación:

#### 3.2.2.1 Estructura Organizacional

Por la naturaleza del negocio se tiene una organización plana, es decir los niveles jerárquicos son casi nulos, los empleados se reportan directamente con el gerente o administrador. El negocio cuenta con un nuevo local, lugar donde se podría vender el mismo producto y además incrementar su cartera de productos.

A continuación se detallan los factores de la estructura organizacional con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 24. Factores de la Estructura Organizacional

Factores Estructura Organizacional	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Estructura organizacional plana	x			x	
2. Ambiente familiar que contribuye positivamente al trabajo	x			x	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

La organización plana es una ventaja, debido a que se tiene mayor flexibilidad y tener un ambiente familiar beneficia a las operaciones por la confianza, tanto con sus clientes como con sus empleados.

#### 3.2.2.2 Gestión del Recurso Monetario

El negocio actualmente no posee deudas mayores que comprometan sus ingresos, se pensaría que al ampliar el negocio se requeriría de una fuerte inversión, que será detallada más adelante en el capítulo del Plan Financiero. La principal fuente de ingreso de este negocio es, la venta de platos de tortillas con tripas, almuerzos, desayunos y colas. El negocio tiene varias líneas de crédito con sus distintos proveedores que son utilizadas cuando no se cuenta con la liquidez necesaria. En tanto que, no se da crédito a los clientes debido a que las compras de la mayoría de

insumos son de contado. Si se considerara esta política se estaría perjudicando al negocio, debido a que se estaría asumiendo los costos financieros de esta operación.

A continuación se detallan los Factores del Recurso Monetario con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 25. Factores del Recurso Monetario

Factores Recurso Monetario	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Venta de mayor número de platos de tripas	x				x
2. Venta de mayor número de desayunos	x			x	
3. Venta de mayor número de almuerzos	x			x	
4. Costos bajos por compra directa de insumos	x				x
5. Incompleto registro contable de ventas		x			x
6. Escaso control del Recurso Monetario		x			x

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Vender un mayor número de productos es un beneficio para el negocio ya que se aumentaría sus ingresos, no contar con un registro de las ventas perjudicaría al negocio debido a que no se sabe con exactitud que está pasando con el dinero.

### 3.2.2.3 Gestión del Talento Humano

El negocio es una empresa familiar en donde todos sus colaboradores son miembros de la familia, lo cual le da un ambiente de confianza y apoyo en todas las actividades realizadas; este lazo familiar ayuda a que se realice un buen trabajo. Todos los colaboradores del negocio han adquirido su experiencia en la marcha del negocio, aprendiendo de sus éxitos y fracasos a lo largo de la vida del negocio que son ya 10 años.

En el negocio se cuenta con los siguientes colaboradores:

- Administrador del negocio; es la persona encargada del buen funcionamiento del negocio, se encarga de pagar a los empleados y proveedores, planificar los horarios de trabajo, verificar su cumplimiento e imponer sanciones.

- Mesero; es la persona encargada de atender a los clientes y limpiar mesas.
- Cocinero; es la persona encargada de preparar los alimentos.
- Ayudante de cocina; es la persona encargada de asistir en todas las labores de cocina: lavar platos, ayudar en la preparación de alimentos, entre otras.

A continuación se detallan los factores Talento Humano con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 26. Factores del Talento Humano

Factores Talento Humano	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Experiencia y habilidades de los colaboradores	x			x	
2. El personal del negocio no cuenta con uniforme		x			x
3. Escasa capacitación de procedimientos para el personal		x		x	
4. Inadecuado sistema de incentivos y sanciones		x		X	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

La experiencia en un negocio de comida tradicional es algo positivo ya que ayuda a la toma de decisiones pero además debe ir de la mano con el conocimiento. El no contar con un uniforme es una desventaja porque no se está posicionando la imagen del negocio. En cuanto a la capacitación del personal; es un factor importante ya que le permite sentirse identificado con el negocio.

#### 3.2.2.4 Entrega del servicio

Para poder adquirir los platos preparados en el negocio, es necesario dar la orden de pedido al mesero. Los platos son servidos a la mesa del cliente de acuerdo al turno que éste tenga, cuando el cliente termine su pedido, se dirige a caja para cancelarlo. Una de las quejas más frecuentes de los clientes es el tiempo que tienen que esperar para comprar un plato de tripas, esto se debe en su mayoría a que no hay suficiente número de mesas.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Dato obtenido de los comentarios de la Investigación de Mercados, Capítulo 2.

A continuación se detallan los factores de Entrega del Servicio con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 27. Factores de Entrega del Servicio

Factores Entrega del Servicio	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
4. El producto tiene un sabor único	x				x
5. Amabilidad en el servicio	x				x
3. Atención personalizada	x			x	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

El sabor único del producto es una ventaja, éste se debe a la receta familiar utilizada en su preparación, que le da un sabor diferente al de la competencia. La atención al cliente es personalizada, lo que causa un impacto positivo en el cliente, ya que él regresa al lugar donde se sienta mejor.

### 3.2.2.5 Factor Tecnológico Interno

En cuanto al factor tecnológico en el negocio no se requiere del mismo debido a su naturaleza, tal vez en el futuro cuando amplíe su cartera de productos, necesitará de otro tipo de equipos, pero la mayoría de ellos son fabricados en la localidad o en la ciudad de Quito, y por ende son fáciles de obtener.

### 3.2.2.6 Proveedores

El negocio adquiere los insumos necesarios para comenzar sus operaciones en diferentes lugares de la ciudad, procurando encontrar productos de calidad y a precios convenientes. El cuadro siguiente muestra el producto, proveedor y ciudad de cada uno de los insumos utilizados en la preparación de los platos del negocio de comida tradicional.

Tabla 28. Proveedores del Negocio

<i>Producto</i>	<i>Proveedor</i>	<i>Ciudad</i>
Tripas	Mercado Diario	Cayambe
	Mercado 24 de Mayo	Otavalo
Papas	Mercado Diario	Cayambe
Cebolla paiteña y Tomate Riñón	Mercado Diario	Cayambe
	Plaza Dominical	Cayambe
Lechugas, pimiento, etc.	Mercado Diario,	Cayambe
	Plaza Dominical	Cayambe
	Superdespensas Akí	Cayambe
	Supermercado Santa María	Cayambe
Arroz	Bodega Edison	Cayambe
	Comercial Cadena	Cayambe
	Bodega Su Casa	Cayambe
Pollo	Distribuidor Pronaca	Cayambe
Bebidas (colas)	Distribuidor Coca Cola	Cayambe

Fuente: Proveedores del Negocio de Comida Tradicional

Elaborador por: Lesly C. Vásquez R.

Los propietarios del negocio prefieren comprar a uno u otro proveedor dependiendo del precio, de la cantidad y de la calidad del producto. En este sentido, han elegido a algunos de ellos según la preferencia de los clientes, como es el caso de las bebidas de Coca Cola. Con todos los proveedores se puede mantener ciertas líneas de crédito, en caso de necesitarlas, pero actualmente las bebidas, pollos y otros productos se los adquieren de contado, debido a los descuentos por pago de contado. En el caso de tripas, papas, tomate riñón se los puede comprar a crédito, debido a su volumen y cuyas condiciones de pago se las negocia con los proveedores; se prefiere pagar siempre cumplidamente y así mantener sus buenas relaciones comerciales.

A continuación se detallan los factores Proveedores con su respectivo impacto e incidencia.

Tabla 29. Factores de los Proveedores

Factores Proveedores	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Comprar insumos a proveedores que cumplen con las normas sanitarias	x			x	
2. El negocio tiene líneas de crédito con proveedores	x			x	
3. Poder de negociación Proveedores de tripas		x			x
4. Poder de negociación Proveedores de papas	x			x	
5. Poder de negociación Proveedores de arroz	x		x		
6. Poder de negociación Proveedores de pollo	x		x		
7. Poder de negociación Proveedores de verduras	x			x	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Utilizar insumos de calidad es una ventaja ya que de esta forma el producto también asegura su calidad. Tener crédito con los proveedores es algo positivo ya que cuando no se tiene suficiente liquidez se puede utilizar dicho crédito. Un punto negativo es la negociación con los proveedores de tripas ya que en la actualidad son ellos quienes tienen el poder, dado que su número es reducido existiendo mucha demanda y poca oferta, y al control mínimo por parte de las autoridades. Los proveedores de los demás insumos no poseen un alto poder de negociación ya que hay un gran número de estos lo que da al cliente libertad en su elección.

### 3.2.2.7 Los Clientes

Los clientes del negocio en su mayoría son de la localidad, atendiendo a turistas solo en las festividades de la ciudad. Tomando en cuenta las características de la misma se ha decidido que el negocio debe atender a partir de las cinco de la tarde, que es la hora en la que la mayoría de personas salen de sus trabajos.

En el cuadro siguiente se muestran a los factores de los clientes con su respectivo impacto e incidencia.



Tabla 30. Factores de los Clientes

Factores Clientes	Impacto		Incidencia		
	Positivo	Negativo	Baja	Media	Alta
1. Preferencia de personas de la localidad por tripas	x				x
2. Preferencia de personas turistas por tripas	x			x	
3. Preferencia de personas de la localidad por desayunos		x	x		
4. Preferencia de personas turistas por desayunos	x		x		
5. Preferencia de personas de la localidad por almuerzos		x	x		
6. Preferencia de personas turistas por almuerzos	x		x		

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

La preferencia de las personas por los productos ofrecidos en el negocio es un punto beneficioso, en especial de las personas de la localidad que prefieren las tripas que es el plato estrella. En relación a los desayunos y almuerzos, los principales clientes que se tiene son personas que no son de la localidad.

### 3.2.2.8 Fortalezas y Debilidades

#### 3.2.2.8.1 Listado de Fortalezas

A continuación se detallan las fortalezas encontradas en el análisis interno.

- F1. Estructura organizacional plana
- F2. Ambiente familiar que contribuye positivamente al trabajo
- F3. Tendencia a vender un mayor número de platos de tripas a los clientes
- F4. Tendencia a vender un mayor número de desayunos
- F5. Tendencia a vender un mayor número de almuerzos
- F6. Ahorro de costos por la compra directa de insumos
- F7. Experiencia y habilidades de los colaboradores en la preparación de los productos
- F8. Amabilidad y atención personalizada en el servicio

- F9. Selección de proveedores que cumplen con las normas sanitarias
- F10. El negocio tiene líneas de crédito con proveedores de insumos principales
- F11. Bajo poder de negociación proveedores de papas
- F12. Bajo poder de negociación proveedores de arroz
- F13. Bajo poder de negociación proveedores de pollo
- F14. No tan alto poder de negociación proveedores de verduras
- F15. Preferencia de personas de la localidad y turistas por tripas asadas
- F16. Preferencia de personas turistas por desayunos y almuerzos
- F17. El negocio tiene todos los permisos municipales en regla
- F18. El negocio tiene un menú centrado en platos tradicionales conocidos por la clientela

#### *3.2.2.8.2 Matriz de Priorización Fortalezas*

Se utilizó la Matriz de Priorización de Fortalezas, la cual se puede apreciar en el Anexo 9.1, la misma que sirvió para elegir las fortalezas más importantes, que serán utilizadas para la elaboración de la Matriz EFI.

#### *3.2.2.8.3 Listado de Debilidades*

A continuación se detallan las debilidades encontradas en el análisis interno.

- D1. Registro incompleto de ingresos y egresos.
- D2. Escaso control del recurso monetario
- D3. No se cuenta con un uniforme propio del negocio
- D4. Escasa capacitación de procedimientos operativos para el personal del negocio
- D5. Alto poder de negociación proveedores de tripas
- D6. Baja preferencia de personas de la localidad por desayunos y almuerzos
- D7. Diseño de puestos de trabajo inexistente
- D8. Inadecuado sistema de incentivos y sanciones al personal del negocio

D9. No se han diseñado los procesos operativos

#### 3.2.2.8.4 Matriz de Priorización Debilidades

Se utilizó la Matriz de Priorización de Debilidades, la cual se puede apreciar en el Anexo 9.2, la misma que sirvió para elegir las debilidades más importantes, que serán utilizadas para la elaboración de la Matriz EFI.

#### 3.2.2.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes, encontradas al analizar el ambiente interno de las diferentes áreas del negocio, de sus proveedores y clientes. A continuación se detalla la matriz EFI.

Tabla 31. Matriz EFI

<b>MATRIZ EFI</b>			
Factores	Peso	Calificación	Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
F 2. Ambiente familiar que contribuye positivamente al trabajo	0,04	3	0,12
F 3. Tendencia a vender un mayor número de platos de tripas a los clientes	0,06	4	0,24
F 4. Tendencia a vender un mayor número de desayunos	0,04	3	0,12
F 5. Tendencia a vender un mayor número de almuerzos	0,04	3	0,12
F 6. Ahorro de costos por la compra directa de insumos	0,06	4	0,24
F 7. Experiencia y habilidades de los colaboradores en la preparación de los productos	0,04	4	0,16
F 8. Amabilidad y atención personalizada en el servicio	0,05	4	0,2
F 9. Selección de proveedores que cumplen con las normas sanitarias	0,05	4	0,2
F 10. El negocio tiene líneas de crédito con proveedores de insumos principales	0,04	3	0,12
F 11. Bajo poder de negociación proveedores de papas	0,04	4	0,16
F 13. Bajo poder de negociación proveedores de pollo	0,04	3	0,12
F 15. Preferencia de personas de la localidad y turistas por tripas asadas	0,05	4	0,2
F 16. Preferencia de personas turistas por desayunos y almuerzos	0,04	3	0,12
F 17. El negocio tiene todos los permisos municipales en regla	0,05	4	0,2
<b>DEBILIDADES</b>			
D 1. Registro incompleto de ingresos y egresos.	0,06	1	0,06
D 2. Escaso control del recurso monetario	0,06	1	0,06
D 4. Escasa capacitación de procedimientos operativos para el personal del negocio	0,05	1	0,05
D 5. Alto poder de negociación proveedores de tripas	0,06	1	0,06
D 7. Diseño de puestos de trabajo inexistente	0,05	1	0,05
D 8. Inadecuado sistema de incentivos y sanciones al personal del negocio	0,04	2	0,08

D 9. No se han diseñado los procesos operativos	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,66

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

El resultado obtenido en la Matriz EFI, fue de 2,66; lo cual indica que la empresa está bien y es factible realizar un plan estratégico. Se deben realizar algunas acciones para mejorar el desempeño de la empresa por ejemplo llevar una contabilidad de todos los ingresos y egresos para saber con exactitud en que se utiliza el dinero.

### 3.2.2.10 Matriz de Perfil Competitivo

Esta matriz nos muestra los principales competidores del negocio. Para este análisis se consideró a los negocios con mayor participación de mercado y por ende más importantes, dato obtenido en la Investigación de Mercados. Los factores a analizar pueden ser aspectos internos como externos, el objetivo primordial es comparar al negocio con su competencia más cercana, como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 32. MPC

Factores Críticos de Éxito	Peso	Negocio Tripitas Asadas		Canchas Don Pillajo		Vecina	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Participación en el mercado	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2
Precios baratos	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Buen sabor del producto	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Lealtad del cliente	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
Variedad en el menú	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Instalaciones adecuadas	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Localización del negocio	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
TOTAL	1	3,35		2,6		1,8	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

El negocio de comida tradicional tiene una ventaja competitiva significativa frente a sus competidores, se debe en su mayor parte al sabor del producto, el cual es diferente a la competencia por ser realizado con una receta familiar, y además se da un buen trato al cliente con una atención personalizada y cordial, manteniendo así la fidelidad de los clientes actuales y captando otros nuevos. La localización del negocio no es céntrica, pero a pesar de ello el negocio ha sabido conservar a sus

clientes. En cuanto a las instalaciones, no son las adecuadas ya que son muy pequeñas, por ello en el momento de la ampliación se considerarán algunas sugerencias realizadas por los clientes en la Investigación de Mercados.

### **3.2.3 ANÁLISIS FODA**

El FODA es una técnica que permite evaluar la situación actual del negocio, con el objetivo de aprovechar las fortalezas y oportunidades, y minimizar debilidades y amenazas. A continuación se detallan las estrategia FO, DO, FA y DA.

#### **3.2.3.1 Estrategias FO**

- Realizar un plan de capacitación para los colaboradores del negocio.
- Elaborar un programa de control del producto terminado.
- Diseñar el procedimiento para la selección de proveedores.
- Diseñar el uniforme del establecimiento.
- Realizar una campaña publicitaria para dar a conocer el negocio.
- Mantener una política de precios bajos.
- Analizar la posibilidad de abrir una nueva sucursal.

#### **3.2.3.2 Estrategias DA**

- Implementar un sistema contable para mayor control del recurso monetario.
- Analizar las características del negocio y adoptar la figura jurídica más apropiada para el mismo.
- Diseñar una propuesta para la creación de la asociación de restaurantes de comida tradicional de la ciudad de Cayambe.
- Elaborar un manual de funciones de los puestos existentes en el negocio.
- Realizar un plan financiero para los próximos años de funcionamiento del negocio.
- Promocionar al producto en otro segmento diferente al actual.
- Realizar un estudio de tiempos del servicio.

### **3.2.3.3 Estrategias FA**

- Diseñar un plan de compras de insumos.
- Adoptar el régimen de impuestos RISE.
- Elaborar un plan de comunicación del tiempo de demora en la preparación de platos para el cliente.
- Diseñar un estudio de los procesos del negocio.
- Elaborar un plan de contratación de personal temporal.

### **3.2.3.4 Estrategias DO**

- Diseñar un plan de compensaciones y sanciones para el personal.
- Realizar programas de reconocimiento del desempeño de los empleados, por ejemplo “el empleado del mes”.
- Promocionar el nuevo producto en partes estratégicas de la ciudad.

## **CAPÍTULO 4.**

### **PLAN DE OPERACIONES**

#### **4.1 OBJETIVO DEL PLAN DE OPERACIONES**

Identificar los insumos y recursos necesarios para poder realizar adecuadamente las operaciones habituales del negocio.

#### **4.2 DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES**

En esta sección se explicarán todas las actividades y procesos que intervienen en el funcionamiento del negocio, las mismas que ayudarán a conocer los procesos. Al realizar este análisis se verá si es conveniente tener una integración horizontal, atrás o adelante, lo cual proporcionará una ventaja en relación a la competencia. A continuación se explicará la cadena de valor y mapa de procesos del negocio para comprender mejor las operaciones del mismo.

##### **4.2.1 CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO**

En la Cadena de Valor se muestran todas las actividades que generan valor, las mismas que fueron determinadas por observación directa. Estas actividades son necesarias realizar en el negocio para ofrecer sus productos y generar mayores márgenes de utilidad. Podemos encontrar las siguientes actividades en el negocio:

- A. Logística para la Obtención de Insumos: Actividad en la cual se adquiere todos los insumos y servicios generales que son necesarios para la elaboración de los productos.
- B. Elaboración de Productos: Actividad en la cual se prepara los productos a ser vendidos.
- C. Entrega del producto y servicio de ventas: Actividad en la cual se entrega el producto al cliente final.

- D. Servicio Postventa: Actividad relacionada con la atención de las sugerencias de los clientes del negocio.
- E. Gestión Administrativa – Financiera: Actividad relacionada con todos los aspectos contables y administrativos. También tiene a su cargo el control del efectivo, producto de las ventas diarias del negocio.
- F. Gestión de Recursos Humanos: Actividad relacionada con la selección, capacitación y motivación de los colaboradores del negocio.

A continuación el Gráfico de la Cadena de Valor del negocio de comida tradicional.

Gráfico 25. Cadena de valor del Negocio



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

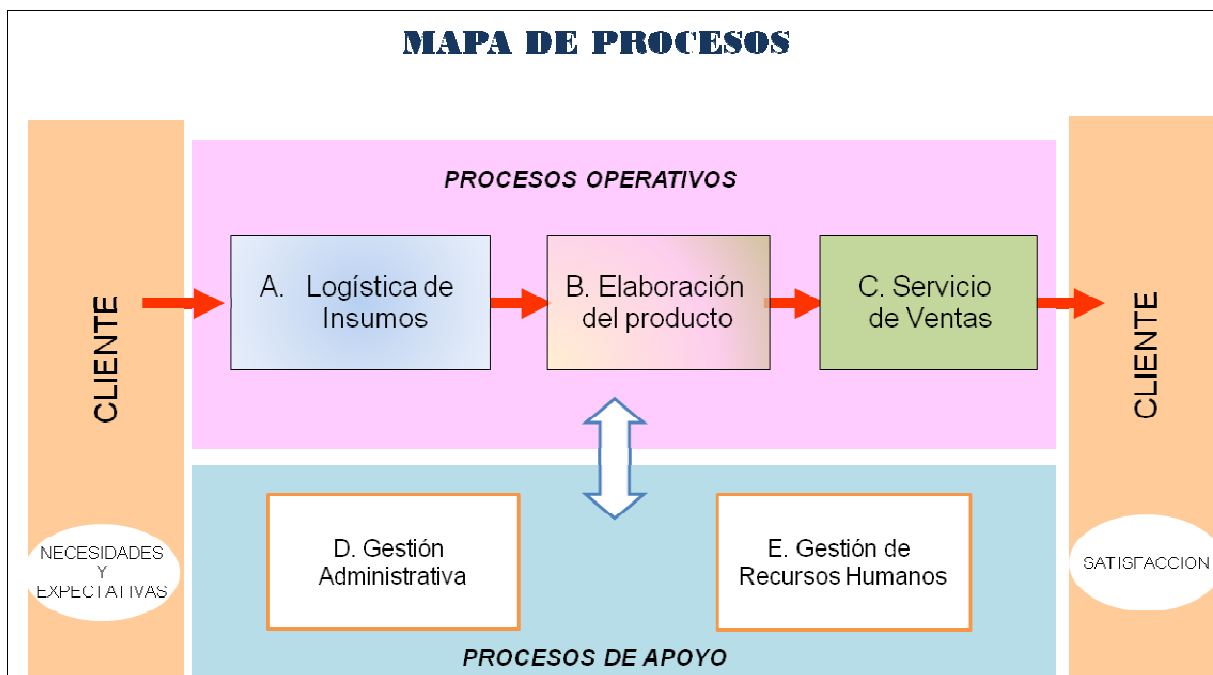
#### 4.2.2 MAPA DE PROCESOS

En el Mapa de Procesos se encuentran todas las actividades antes examinadas en la Cadena de Valor que, bajo la perspectiva de procesos las encontramos clasificadas en Procesos Gobernantes, Operativos y de Apoyo, Subprocesos y Actividades.



Como se puede ver en el gráfico siguiente, el negocio cuenta sólo con procesos operativos y de apoyo, por ser una microempresa no se tienen procesos gobernantes debido al pequeño tamaño.

Gráfico 26. Mapa de Procesos



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

A continuación una explicación de cada uno de los procesos del Negocio.

### A. Logística de Insumos

Primero se debe determinar qué insumos se van a comprar y su respectiva cantidad, para lo cual se debe revisar:

- El menú a preparar, para almuerzos o desayunos.
- Solicitudes de pedidos de insumos.
- Datos estadísticos históricos sobre la producción diaria.

Luego se debe determinar en dónde o a quién se va a comprar. Para saberlo se elaboró anteriormente un cuadro de proveedores, el mismo que tiene la finalidad de

comparar a cada uno de los proveedores respecto a calidad, precio y cumplimiento de pedidos. Después se dirige al lugar seleccionado o si es necesario se realiza el pedido al proveedor tomando en cuenta si es:

- Tripas, se las adquiere diariamente y en ocasiones pueden ser compradas con un día de anticipación a la producción.
- Carnes, cuando se requiere preparación preliminar deben adquirirse un día antes de la producción.
- Pollo, debe comprarse con un día de anticipación a la producción.
- Pescado, debe adquirirse con un día de anticipación a la producción.
- Verduras y frutas, deben adquirirse dos días antes de la producción.
- Artículos de aseo, deben comprarse con dos días previos a la fecha programada de uso.

En el momento que se reciba el pedido se debe revisar si todo esta correcto para proceder al pago de la factura respectiva, en el caso del proveedor de gaseosa, pollos, arroz y azúcar, en los demás productos no se realiza este procedimiento. Si hay devolución de insumos por mala calidad o faltantes se tramita una nota de devolución, en la misma que se detalla el motivo de la devolución. Finalmente cuando ya se han adquirido todos los insumos se procede a almacenarlos dependiendo del tipo, si son perecibles se los almacenará bajo refrigeración o sino se los llevará a la bodega del negocio.

## **B. Elaboración del Producto**

Primero se revisan las instalaciones, las cuales deben estar en perfectas condiciones; caso contrario se determina la magnitud de los problemas, y si ameritan, se llama a un técnico capacitado para que arregle dichos daños.

Para la elaboración de los platos:

1. Se solicita al encargado los insumos necesarios.
  - Se abre la bodega.

- Se pesa y se descarga su cantidad del inventario.
- Se transporta a la cocina

2. Se procede a elaborar los distintos platos:

- Tortillas; se lava y pela las papas, luego se cocina, después se amasa hasta conseguir una consistencia adecuada, finalmente se elaboran las tortillas y se fríen.
- Tripas; se lava y aliña para posteriormente asarlas.
- Ensaladas; se lavan los ingredientes, se pican y mezclan.
- Pollo; se lava y aliña para posteriormente asarlo.
- Papas cocinadas; se lavan y cocinan.

En el caso de almuerzos y desayunos se solicitan los insumos necesarios para elaborar el menú, se preparan todos los ingredientes y se procede a cocinarlos.

3. Se arman los diferentes platos:

- Tortillas con tripas; se cortan las tripas, se acomodan y se añade la porción de tortillas y de ensalada.
- Pollo asado; se cortan los pollos, las presas se acomodan y se añaden las porciones de papas cocinadas, junto con las salsas y las ensaladas.

### **C. Servicio de Ventas**

1. Se recibe el pedido junto con el pago de la nota de venta y su respectiva copia donde constan todos los productos que el cliente paga y su turno.
2. Se avisa a la persona encargada de armar los platos la cantidad de pedidos solicitados.
3. Se entrega al cliente su pedido según el turno asignado.
4. Se verifica que todos los platos solicitados sean entregados correctamente y se retira la copia de la nota de venta.

5. Al final se entrega la copia de la nota de venta al cajero para su respectiva contabilidad.
6. Se limpiará la mesa cuando el cliente haya terminado su orden.

En caso de reclamos y quejas, se debe preguntar al cliente que lo ha incomodado, dependiendo del tipo de problema se comunicará al administrador para que él de una posible solución al problema y tome las medidas correctivas necesarias, las sugerencias ayudarán a mejorar el servicio.

#### **D. Gestión Administrativa – Financiera:**

La gestión Administrativa – Financiera será la encargada de:

- Realizar la planificación diaria, mensual y anual de las actividades del negocio.
- Realizar el cuadro de proveedores.
- Pago de proveedores
- Control de inventarios
- Control de procesos
- Atención de quejas y sugerencias de los clientes
- Determinar las inversiones a realizarse para el buen funcionamiento del negocio.

Además, en la caja se cobrarán todos los pedidos realizados por los clientes, primero se receptorá el pedido, se verificará si hay existencias del producto, se cobrará el valor del pedido, se realizará la nota de venta respectiva y la original se entregará al cliente. Al final del día se realizará el arqueo de caja verificando los cobros y pagos efectuados.

#### **E. Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos será la encargada de manejar los procesos relacionados con el personal, actividades que serán detalladas luego en el Plan del Recurso Humano.

### 4.2.3 DIAGRAMAS DE FLUJO

En los diagramas de flujo se muestra gráficamente la secuencia de las tareas necesarias para el funcionamiento del negocio, los mismos que se encuentran en el Anexo N° 10.

### 4.2.4 DISEÑO DE LAS INSTALACIONES

El diseño de las instalaciones será realizado tomando en cuenta el espacio necesario para cada área de trabajo, como se muestra en la tabla siguiente. Para diseñar el layout del restaurante de comida tradicional se utilizó el programa Smartdraw versión de prueba, como se puede observar en la sección de anexos, Anexo N°11.

Tabla 33. Distribución del Restaurante

DISTRIBUCIÓN DEL RESTAURANTE	
ÁREA :	m <sup>2</sup>
• <i>Local</i>	30
• <i>Cocina</i>	18
• <i>Baño</i>	2
<b>ÁREA TOTAL</b>	<b>50</b>

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

## 4.3 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

### 4.3.1 DISPONIBILIDAD DE INSUMOS

Los insumos empleados para la elaboración de los productos se los puede adquirir en la ciudad de Cayambe, en los distintos lugares de abastecimiento, tales como: supermercados, mercados municipales, bodegas. Entre los más importantes insumos se puede mencionar los siguientes:

Tabla 34. Insumos con su respectivo día de compra

Producto	Día de Compra
<i>Tripas Crudas</i>	Diaria
<i>Tomate riñón y Cebolla paiteña</i>	Semanal
<i>Lechuga</i>	Diaria

<i>Papas</i>	Semanal
<i>Aceite Vegetal</i>	Semanal
<i>Pollo</i>	Sábado
<i>Carne</i>	Domingo

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

#### 4.3.2 DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA

Actualmente en la ciudad de Cayambe se puede encontrar mano de obra preparada como también sin preparación académica. En el negocio se necesita contratar personas con preparación académica para puestos administrativos y para cargos operativos personas sin instrucción formal, debido a que las labores no son tan complejas. Para establecer las remuneraciones se tomará como base la tabla salarial establecida por el Ministerio de Trabajo y los valores pagados por la competencia. La Mano de Obra necesaria para las operaciones del negocio, se detalla a continuación:

Tabla 35. Nómina del Negocio

<b>Cargo</b>	<b>N° de puestos actuales</b>	<b>N° de puestos requeridos</b>	<b>Remuneración mensual</b>	<b>Remuneración anual</b>
Administrador	1	1	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Cocinero	0	1	\$ 350.00	\$ 4,200.00
Ayudante de Cocina	2	2	\$ 218.00	\$ 5,232.00
Cajero	0	1	\$ 218.00	\$ 2,616.00
Mesero	1	1	\$ 218.00	\$ 2,616.00
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>\$ 1,622.00</b>	<b>\$ 19,464.00</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

#### 4.3.3 RECURSOS FINANCIEROS

El capital de trabajo ya invertido para las operaciones del negocio fue en su totalidad aportado por los propietarios del mismo, pero para la ampliación que se desea realizar, se requerirá de una inversión mayor, la misma que los propietarios no están en la posibilidad de aportar, por lo que han decidido pedir un préstamo a una entidad financiera.

#### 4.4 CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad del negocio de comida tradicional, esta determinada por el número de mesas y asientos que posee, actualmente se tiene 7 mesas con capacidad para 20 personas. Para el presente proyecto se contarán con 10 mesas con una capacidad para 40 personas ya que cada mesa tendrá 4 asientos.

#### 4.5 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS

En este punto se detallarán los utensilios de cocina y equipos necesarios para el funcionamiento del negocio, tomando en cuenta el nuevo menú a prepararse.

##### 4.5.1 UTENSILIOS DE COCINA

En la tabla siguiente se muestra todos los utensilios de cocina necesarios para poner en funcionamiento el negocio:

Tabla 36. Utensilios de Cocina

Descripción	Unidad	Cantidad
<i>Ollas</i>	40 litros	2
<i>Tenedores</i>	Docenas	2
<i>Cuchillos</i>	Docenas	2
<i>Cucharas</i>	Docenas	2
<i>Vasos</i>	Docenas	3
<i>Platos tendidos grandes</i>	Docenas	2
<i>Bandejas medianas de porcelana</i>	Docenas	1

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

##### 4.5.2 EQUIPOS

En lo referente a los equipos necesarios para el funcionamiento se necesitará: para la preparación de tripas asadas; un brasero y cocina industrial, para la preparación de pollo asado; un horno de pollos, los demás equipos se detallan a continuación:

Tabla 37. Equipos del Negocio

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
<i>Mesas</i>	10
<i>Horno de pollos</i>	1
<i>Brasero</i>	1
<i>Cocina Industrial</i>	1
<i>Microondas</i>	1
<i>Licuadaora</i>	1
<i>Refrigerador</i>	1
<i>Televisión</i>	1
<i>Enfriador</i>	1
<i>Tanques de Gas</i>	2
<i>Extintor de incendios</i>	2

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vázquez R



## **CAPÍTULO 5.**

### **PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

#### **5.1 OBJETIVO**

Identificar la estructura organizacional adecuada a las operaciones del proyecto, definiendo las áreas operativas y determinando el recurso humano necesario para las operaciones normales del negocio.

#### **5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En esta parte se encuentran detalladas las actividades existentes, así como también las líneas de autoridad fijadas a partir del nivel jerárquico; las mismas que muestran el derecho de una persona dentro de la organización de exigir el cumplimiento de las tareas a un subordinado. En consecuencia el diagrama de la estructura organizacional representa la autoridad y las diversas combinaciones de la división de funciones.

Por ser una microempresa la estructura organizacional será sencilla, con niveles jerárquicos casi nulos y donde los empleados se reportan directamente con el/la administrador(a).

#### **5.3 TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Para este tipo de negocio se considera adecuado un modelo de estructura funcional debido a que se considerará la naturaleza de las actividades y se organizará por áreas, en donde la principal autoridad es el propietario-administrador. Para dicho modelo se considera únicamente diseñar dos áreas de trabajo, debido al tamaño reducido del negocio, las mismas que se detallan a continuación:

**Área de Administración;** se encuentra la parte administrativa del negocio; en esta área trabaja el administrador, el cual realizará las actividades de supervisión contable, de manejo del recurso humano y de supervisión de la atención al cliente.

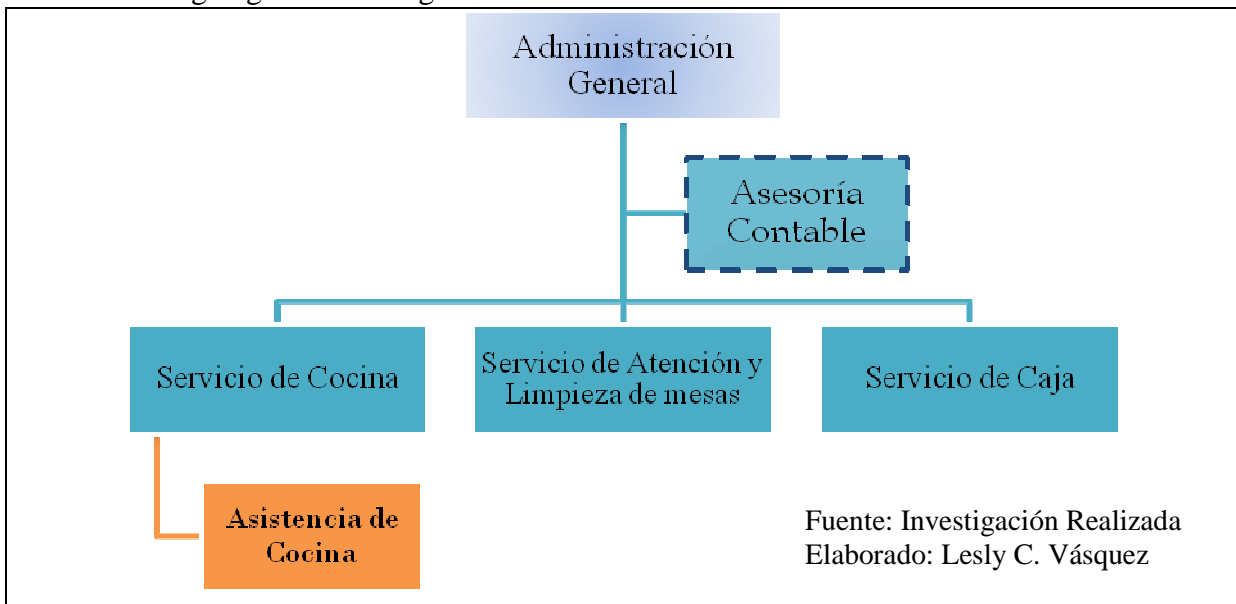
En esta área se tendrá un cajero(a) responsable de los cobros al cliente y de los egresos de caja chica, y un mesero que será el encargado de atender a los clientes y limpiar periódicamente las instalaciones del negocio.

**Servicio de Cocina;** es la parte del negocio donde se prepara la cartera de productos como son: tripas asadas, pollo asado, desayunos y almuerzos; en esta área se encuentran un cocinero encargado de la preparación del menú y dos ayudantes de cocina, los cuales asistirán al cocinero en la preparación de los ingredientes necesarios para elaborar el menú.

#### 5.4 ORGANIGRAMA DEL NEGOCIO

Un organigrama ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas.<sup>23</sup> Se diseñó el organigrama del negocio tomando en cuenta las áreas antes analizadas en el mapa de procesos. A continuación se muestra el organigrama del negocio:

Grafico 27. Organigrama del Negocio



<sup>23</sup>Hellriegel, Jackson y Solum, Administración; un enfoque basado en competencias, p. 271.

## **5.5 ASPECTOS LEGALES**

Dadas las características del negocio, este será inscrito en el Servicio de Rentas Internas como una persona natural sin personería jurídica y obligada a llevar contabilidad, esto quiere decir que los dueños del negocio lo representarán.

Para poner en funcionamiento un negocio de comida en la ciudad de Cayambe se deben obtener los siguientes permisos:

1. Permiso de Funcionamiento otorgado por el Municipio de la ciudad.
2. Permiso Municipal o Patente otorgado por el Municipio de la ciudad.
3. Permiso Sanitario otorgado en el Hospital “Raúl Maldonado Mejía”.

## **5.6 RECURSOS HUMANOS**

Esta sección ayudará al responsable de recursos humanos a establecer lineamientos en cuanto a reclutamiento, selección, capacitación, evaluación e incentivos se refiere, de acuerdo al tipo de negocio establecido. El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada de todos los factores que en ella intervienen. Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con el fin de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos del negocio.

### **5.6.1 DEFINICIÓN DEL PUESTO**

Para definir los puestos en el negocio se realizará el siguiente proceso:

1. Análisis del puesto; se determinan las funciones y actividades que realizará cada persona.
2. Descripción del puesto; se identifican las condiciones que deberá cumplir el candidato para dicho puesto de trabajo.

3. Perfil del puesto; se identifican las cualidades personales específicas necesarias para desarrollar una tarea.

La definición del puesto es el primer paso para lograr una selección adecuada y ubicación de las personas en los puestos.

#### 5.6.1.1 Detalle del RRHH

En esta parte se explicará todos los puestos existentes en el negocio con sus respectivas funciones.

Tabla 38. Detalle del Recurso Humano del Negocio

Área	Nombre del Puesto	Requisitos mínimos	Funciones
Administración General	<i>Administrador(a)</i>	Habilidades gerenciales, habilidad para manejo de personal. Conocimiento de todos los procesos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar jurídica y comercialmente al negocio.</li> <li>• Realizar la planificación semanal y mensual de las ventas del negocio y de los insumos necesarios de manera automatizada.</li> <li>• Realizar la lista de aprovisionamiento.</li> <li>• Efectuar negociaciones con los proveedores.</li> <li>• Revisar las facturas recibidas y los pagos correspondientes con cheque o efectivo.</li> <li>• Supervisar los inventarios.</li> <li>• Controlar las actividades y tareas de todos los</li> </ul>

			<p>empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender las quejas y sugerencias de los clientes.</li> <li>• Planificar y ejecutar las inversiones a realizarse para el crecimiento del negocio.</li> <li>• Revisar el arqueo de caja.</li> <li>• Supervisar el pago del IVA y otros impuestos.</li> <li>• Custodia de documentos contables y trabajo conjunto con el contador.</li> </ul>
Asesoría Contable	<i>Contador(a) Externo</i>	Título de CPA, experiencia mínima de dos años preferentemente en restaurantes, vivir en el sector de Cayambe, certificado de honorabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar sobre la emisión de facturas.</li> <li>• Llevar la contabilidad.</li> <li>• Realizar balances anuales.</li> <li>• Realizar el rol de pagos de todos los empleados y aportes al IESS.</li> <li>• Realizar las declaraciones del IVA y otros impuestos.</li> <li>• Representar a la empresa ante los diferentes organismos gubernamentales.</li> </ul>
Servicio de Cocina	<i>Cocinero(a)</i>	Experiencia y habilidades especiales en la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el menú semanal.</li> <li>• Elaborar el requerimiento de insumos necesarios</li> </ul>

		preparación de las recetas.	para la preparación de los platos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar el menú.</li> </ul>
Asistencia de Cocina	<i>Ayudante de Cocina</i>	Buena salud y fortaleza física; hábitos de limpieza, demostrar destreza y rapidez, preferentemente del género masculino entre 18 y 30 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir al cocinero en la preparación de los ingredientes.</li> <li>• Lavar platos.</li> <li>• Traer los insumos de la bodega.</li> </ul>
Servicio de Atención al cliente	<i>Mesero(a)</i>	Buena salud y fortaleza física, demostrar destreza y rapidez, hábitos de limpieza, demostrar buen carácter y amabilidad, preferentemente de género masculino entre 18 y 30 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al cliente.</li> <li>• Limpiar las mesas.</li> <li>• Llevar las bandejas con los pedidos.</li> <li>• Mantener pisos e instalaciones limpias.</li> <li>• Retirar los platos sucios de las mesas.</li> </ul>
Servicio de Caja	<i>Cajero(a)</i>	Certificados de honorabilidad, trabajo bajo presión, agilidad mental para la recepción de dinero y entrega de vueltos, preferentemente de género femenino entre 18 y 30 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrar los pedidos, dar vueltos y realizar pagos de caja chica.</li> <li>• Entregar notas de venta a los clientes.</li> <li>• Realizar el arqueo de caja con el administrador.</li> <li>•</li> </ul>

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

### 5.6.2 RECLUTAMIENTO

Para iniciar el proceso de reclutamiento en el negocio, se deberá recibir la solicitud de requerimiento de personal, luego con este documento se determinará las fuentes de búsqueda del personal necesario, enumeradas a continuación:

- Familiares de los propietarios.
- Amistades o parientes de los empleados actuales.
- Anuncios públicos fuera del negocio.
- Empleados anteriores.

### **5.6.3 SELECCIÓN**

La selección en el negocio no es muy especializada debido a la naturaleza de los cargos que se tienen. Para realizar esta actividad se utilizará una solicitud de empleo que se encuentra en el Anexo N°12, se realizarán entrevistas si se requiere, exámenes médicos a todos los empleados; los mismos deberán tener buenas condiciones de salud debido al manejo de alimentos que realizan, según lo determina el Ministerio de Salud, exámenes de conocimientos cuando el cargo lo amerite y por último investigación de candidatos para comprobar la veracidad de la información proporcionada por ellos.

### **5.6.4 CONTRATACIÓN**

Para proceder a la contratación de un empleado se deberá determinar el tipo de contrato a realizarse y sus cláusulas como: duración del contrato, derechos y obligaciones que contraen tanto el empleador como el trabajador, requisitos, prestaciones de ley y confidencialidad entre otras.

Una vez que se toma la decisión de contratar a una persona, es importante que el nuevo empleado reciba una inducción acerca del negocio y de su área de trabajo. Para que su integración sea más rápida, deberá ser presentado al resto de los empleados, mostrarle las instalaciones, las características de su trabajo y las operaciones del negocio. En el proceso de contratación se debe tomar en cuenta los artículos sobre contratación de personal estipulados en el Código de Trabajo del Ecuador.

### **5.6.5 IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS**

El Administrador del negocio se encargará de la capacitación del personal y explicará la importancia de la misma.

Para evaluar los conocimientos obtenidos en la capacitación se realizarán pruebas a los participantes y se tomará en cuenta las opiniones de los mismos.

### **5.6.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

En el negocio se ejecutarán dos programas de capacitación para los empleados, con el fin de mejorar su desempeño en el trabajo. La capacitación se realizará dependiendo de las necesidades de los empleados, cuando se necesite comunicar nuevos procedimientos del negocio, o cualquier tema que necesite ser conocido por todos los empleados.

La capacitación y el adiestramiento tienen como objetivos:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del empleado en su actividad.
- Preparar al empleado para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad y mejorar las aptitudes del empleado.

Los programas de capacitación que se tendrán en el negocio están detallados a continuación.

Tabla 39. Programas de Capacitación al personal



Nombre del Programa de Capacitación	Personal a ser capacitado
Inducción Básica ( <i>todo sobre el negocio misión, visión, políticas, etc.</i> )	Todo el personal
Inducción Especializada ( <i>dependiendo del puesto de trabajo</i> )	Empleado dependiendo del puesto de trabajo

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

### 5.6.7 COMPENSACIONES SALARIALES

La administración tiene en cuenta que las compensaciones salariales son muy importantes para tener motivados e interesados a todos los empleados. Los salarios de los mismos se establecerán de acuerdo a la tabla salarial del Ministerio de Trabajo, y salarios pagados por la competencia.

En el negocio se considerará dar un bono especial al administrador al final del año, si este cumple los objetivos del negocio. El bono será del 10% de las Utilidades Netas. Se dará otro bono al mejor trabajador tomando en cuenta las opiniones de los clientes y de los empleados, el cual será una orden de compra de 150 dólares.

Para cualquier duda que pudiera surgir en el área de Recursos Humanos se recurrirá al Código de Trabajo Ecuatoriano vigente.

## **CAPÍTULO 6.**

### **PLAN DE MERCADEO**

#### **6.1 SITUACIÓN DEL MERCADO**

El negocio de comida tradicional ofrece al público cayambeño durante toda la semana platos de tripas asadas con tortillas y el fin de semana desayunos y almuerzos.

Los clientes manifestaron en la investigación de mercado anteriormente realizada, que prefieren el producto del negocio debido a su sabor, diferente al de la competencia. La propietaria manifestó que el sabor se debe a la receta familiar utilizada para su preparación y al cariño puesto al momento de cocinar. Además el producto está elaborado con insumos frescos y de calidad, con un proceso que se ha ido perfeccionando con el pasar del tiempo, encontrando el punto exacto de cocción y de condimento. El plato de tripas con tortillas se lo puede comprar en el único local que posee el negocio, ubicado en la ciudad de Cayambe en las calles 24 de Mayo y Ascázubi.

##### **6.1.1 MERCADO META**

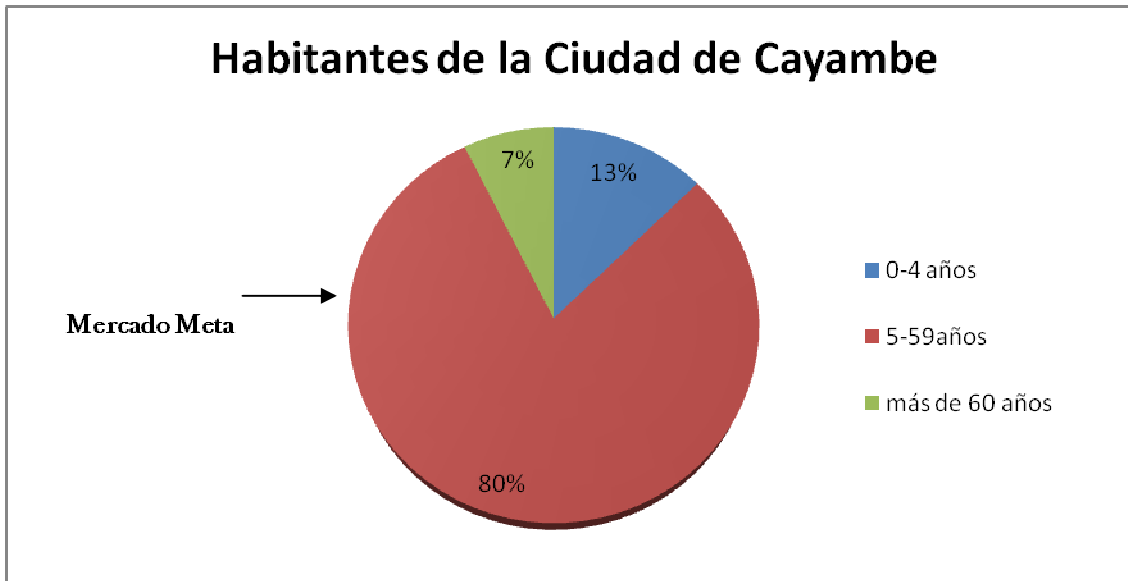
El negocio ha visto la necesidad de determinar el mercado objetivo para saber con claridad a que personas va dirigido el producto vendido.

Las principales características del mercado meta son:

- *Edad:* Población de la ciudad de Cayambe, hombres y mujeres comprendidos entre 5 y 59 años de edad.
- *Ocupación:* Cualquier actividad económica.
- *Estrato socioeconómico:* Toda clase social sin distinción alguna
- *Razones de compra:* Valor nutricional, fácil adquisición, preferencia cultural por productos tradicionales.

En el siguiente Gráfico se muestra el mercado meta del negocio de comida tradicional.

Gráfico 28. Mercado Meta del Negocio



Fuente: Censo Poblacional, 2001  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

### 6.1.2 SITUACIÓN COMPETITIVA

La competencia principal del negocio son los establecimientos de comida de la ciudad de Cayambe, especialmente los de asados que se localizan en la zona de influencia del negocio. También se debe considerar como competencia indirecta los negocios situados en otras parroquias del cantón, debido a que la distancia entre la ciudad y sus parroquias aledañas es corta y de fácil acceso.

En el primer caso, en la zona centro norte de la ciudad de Cayambe existen 21 establecimientos, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 40. Competencia del Negocio

Especialidad	# Negocios
<i>Asados</i>	5
<i>Comida rápida</i>	8
<i>Comida tradicional</i>	1
<i>Mariscos</i>	3
<i>Platos a la carta y almuerzos</i>	4
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

A continuación se muestra la ubicación de cada uno de los establecimientos en un mapa de la ciudad de Cayambe.

Gráfico 29. Ubicación de la Competencia en el Sector Norte de la Ciudad de Cayambe



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Centrándose en la competencia directa se puede encontrar solamente 6 locales, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 41. Competencia Directa del Negocio

Datos	Restaurantes					
	Alitas Asadas	Asadero San Pedro	Bar de Anita	Geo's Burger	La delicia	Tripas asadas
<i>Platos</i>	Pollo al carbón	Pollo al carbón, pinchos y parrilladas	Pollo a la brasa, Salchipapas y almuerzos.	Pinchos de pollo y de carne.	Pollo a la brasa y Salchipapas	Tripas con tortillas
<i>Días calendario</i>	Todos los días	Todos los días	Todos los días	Todos los días	Todos los días	Todos los días
<i>Horario</i>	Desde 17h	Desde 17h	Desde 10 h	Desde 17h	Desde 10h	Desde 14h
<i>Capacidad (clientes)</i>	10	12	30	12	40	12
<i># de personas trabajando</i>	3	3	4	3	6	1
<i>Precio promedio</i>	1,50	2,00	2,00	1,50	2,00	1,00

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

## 6.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Se define un segmento de mercado como un grupo de compradores lo suficientemente grande con un conjunto de necesidades y preferencias diferenciados, al que se puede apuntar con un variado mix comercial.<sup>24</sup>

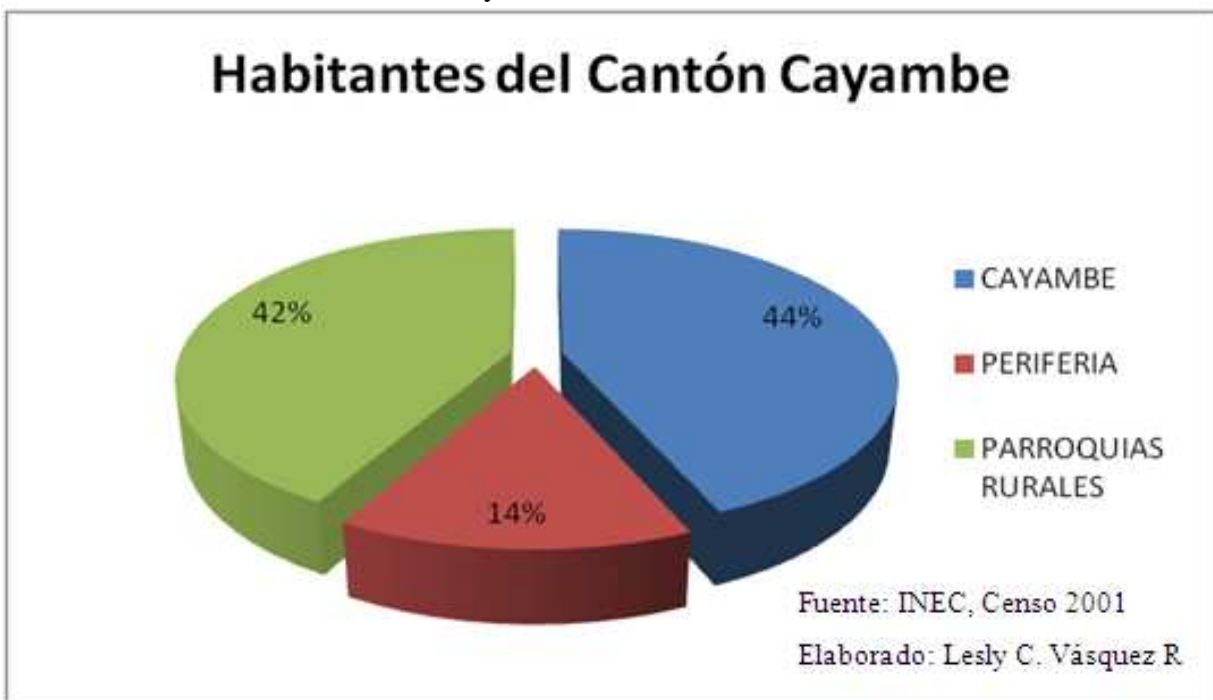
<sup>24</sup> Friend, Graham y Zehle, Stefan, Cómo diseñar un Plan de Negocios, p. 116.

El mercado del negocio de comida tradicional lo podemos encontrar dividido de la siguiente manera:

### 6.2.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Toda la población de la ciudad de Cayambe, en especial las personas que viven y circulan por la zona centro norte de la ciudad debido a la cercanía al negocio como se muestra en el gráfico siguiente.

Gráfico 30. Habitantes del Cantón Cayambe



Para el presente proyecto, se determinó como mercado meta a las personas que viven en Cayambe, las cuales representan el 44%.

### 6.2.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

*Edad:* Personas comprendidos entre 5 y 59 años de edad de la ciudad de Cayambe.

*Género:* Masculino y Femenino

*Ocupación:* Cualquier actividad económica.

### 6.2.3 SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

*Clase social:* Todas las clases sociales.

*Estilo de Vida:* Tradicional

### 6.2.4 SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

*Beneficio:* Valor nutricional, fácil adquisición, buen sabor y deleite gastronómico.

*Frecuencia de Compra:* Regular y ocasional.

*Posición de Lealtad al producto:* Fuerte y media.

## 6.3 OBJETIVO DEL MERCADEO

### 6.3.1 OBJETIVO A CORTO PLAZO

Asegurar un ingreso por ventas de 60000 dólares al final del primer año de operación del negocio.

### 6.3.2 OBJETIVO A MEDIANO PLAZO

Incrementar el ingreso por ventas al menos en un 20% en los primeros tres años y del 10% para los próximos años.

### 6.3.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

En esta parte se tomó en consideración las estrategias del análisis FODA, relacionadas con las actividades de mercadeo. En la siguiente tabla se detallan las estrategias FODA y su relación con las variables mercadológicas.

Tabla 42. Estrategias Análisis FODA relacionadas al Marketing

<i>Análisis FODA</i>	<i>Estrategia de Mercado</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una campaña publicitaria para dar a conocer el negocio.</li> </ul>	FO	Promoción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener una política de precios bajos.</li> </ul>	FO	Precio
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocionar al producto en otro segmento diferente al actual, segmento de turistas.</li> </ul>	DA	Promoción

Fuente: INEC

Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

En el negocio principalmente se utilizarán las estrategias conjugadas de las 4 P: producto, precio, plaza y promoción, detalladas a continuación.

#### 6.3.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

Un producto es cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo; y que pudiera satisfacer una necesidad o deseo.<sup>25</sup>

Los productos principales que se elaboran en el negocio se detallan a continuación:

Tabla 43. Menú del Negocio

<i>Producto</i>	<i>Beneficio</i>
<i>Plato de tortillas con tripas asadas</i>	Alimentación y disfrute gastronómico
<i>Pollo a la brasa</i>	Alimentación
<i>Bebidas (canal de distribución)</i>	Refrescar

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Para la preparación de los productos del negocio se realizará una selección de proveedores de insumos, los mismos que deberán ser reconocidos en el mercado y seguir normas de calidad.

Además se considerarán los siguientes aspectos:

- El local se ambientará en base a un estilo sobrio, donde la combinación de colores dará el toque tradicional que se quiere transmitir.
- Para la decoración se utilizarán cuadros de paisajes del Ecuador y las mesas y bancas serán hechas de madera.

A continuación se detalla los niveles del producto ofrecido en el negocio de comida tradicional.

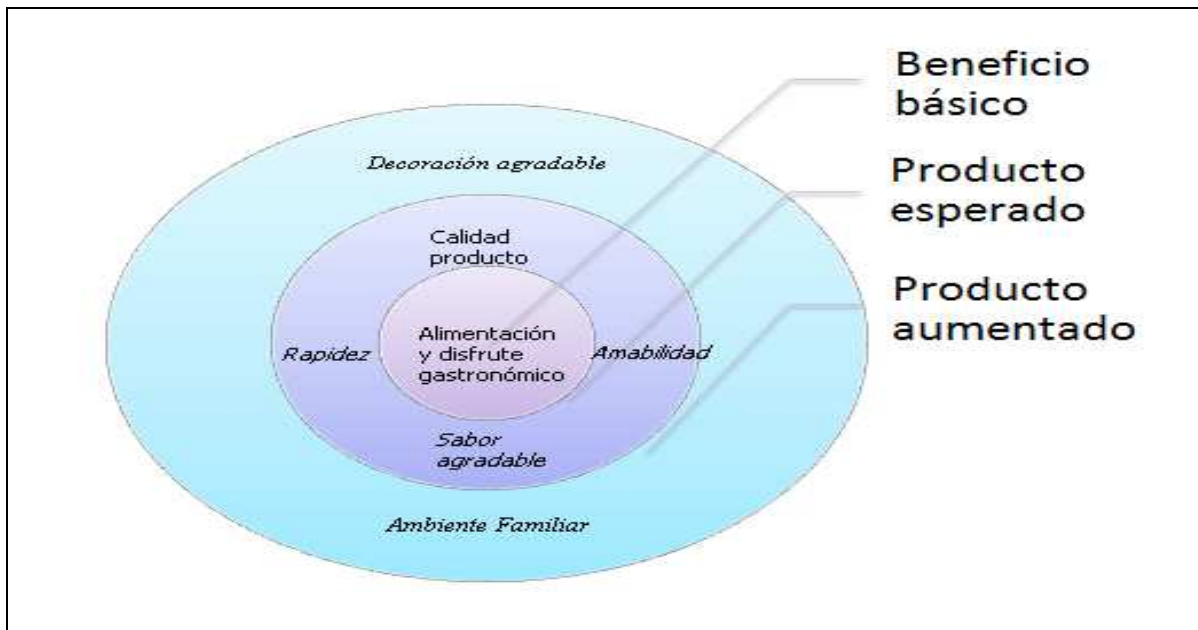
- *Beneficio básico:* En caso del negocio en cuestión, el producto que compra el cliente significa “alimentación y disfrute gastronómico”.

<sup>25</sup> Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia, p.432.



- *Producto esperado*: La calidad y buen sabor del plato, amabilidad y rapidez en el servicio.
- *Producto Aumentado*: Esta caracterizado principalmente por una decoración agradable en un ambiente familiar.

Gráfico 31. Niveles del Producto del Negocio



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Para dar conocer al negocio entre todos sus clientes actuales y potenciales se ha diseñado un logotipo que diferencie al negocio de sus competidores, para ello se realizó un sondeo entre los clientes habituales para seleccionar el logotipo y slogan más apropiado.

- ✓ El logo está representado por una vaca, animal del cual es procedente el principal insumo para la preparación del plato estrella.
- ✓ El nombre con el cual será conocido el negocio cuando inauguré sus nuevas instalaciones es "Aquí me quedo", dejando atrás su nombre anterior que era TAM TAM.
- ✓ El Slogan hace referencia al animal seleccionado en el logo.

✓ Los colores corporativos seleccionados fueron el verde, azul y rojo.

A continuación se puede observar el diseño del Logotipo.

Gráfico 32. Logotipo del Negocio



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

#### 6.3.4.1 HORARIOS DE ATENCIÓN

Es muy importante tener en cuenta los horarios que se tendrán en el negocio. Para establecer la hora de apertura y de cierre se considerarán los horarios de trabajo de la población de la ciudad y además los días en los cuales hay feria y festividades. Los horarios se detallan a continuación:

Tabla 44. Horario de Atención

Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
10:00- 21:00	X	X	X	X	X		
11:00-21:00						X	X

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

### 6.3.5 ESTRATEGIA DE PRECIO

Precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.<sup>26</sup>

En las estrategias generales de Fijación de Precios se pueden encontrar las siguientes:

- Fijación de precios de costo más margen; es sumar un sobreprecio estándar al costo del producto.
- Fijación de precios de equilibrio; o una variación llamada fijación de precios por utilidad neta
- Fijación de precios basada en el valor; utiliza percepciones del valor que tienen los compradores.
- Fijación de precios basada en la competencia; los consumidores basan sus juicios de valor acerca del precio del producto, con referencia a los que los competidores cobran por productos similares.

Por las características del mercado y del producto, la estrategia de Liderazgo en Costos será la adoptada, en consecuencia se considerarán todos los costos que son necesarios para la preparación de cada plato.

Así, de acuerdo a la estrategia genérica seleccionada, se calculará el precio de cada uno de los platos del menú, empleando la fórmula de la Tasa de sobreprecio detallada a continuación:

*Precio = Costo total unitario + tasa de sobreprecio sobre el costo total unitario*

$$P = CTu + CI$$

$$P = CTu * (1$$

---

<sup>26</sup> Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia, p. 99.

Donde:

$$P = \left( u + \frac{f}{q} \right) * (1 + t)$$

$P$  = precio

$CTu$  = Costo Total Unitario

$u$  = Costo variable unitario

$f$  = Costo fijo

$q$  = Cantidad

$t$  = tasa de sobreprecio

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los precios de los platos utilizando la fórmula de la Tasa de sobreprecio. Para el cálculo de los costos se consideró una cantidad promedio a ser vendida.

Tabla 45. Resumen de Precios según una Tasa de Sobreprecio

<i>Producto</i>	<i>Cantidad</i>	<i>C</i>	<i>u</i>	<i>f</i>	<i>f/q</i>	<i>t %</i>	<i>Precio</i>	<i>Precio IVA</i>
<i>Plato de Tripas con tortillas</i>	120	54,51	0,45	24,37	0,20	36%	0,89	1,00
<i>Desayunos</i>	65	52,42	0,81	19,77	0,30	12,5%	1,28	1,40
<i>Almuerzos</i>	70	60,80	0,87	18,87	0,27	10%	1,25	1,40
<i>Pollo entero</i>	10	59,80	5,98	21,27	2,13	10%	8,93	10,00
<i>½ Pollo</i>	20	59,80	5,98	21,27	2,13	10%	4,46	5,00
<i>¼ Pollo</i>	40	59,80	5,98	21,27	2,13	10%	2,23	2,50
<i>1/8 Pollo</i>	80	59,80	5,98	21,27	2,13	23%	1,25	1,40

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Los detalles de los cálculos de los precios para Tripas asadas con tortillas, Desayunos, Almuerzos y Pollo asado, se los encuentran en la sección de Anexos, Anexo N° 14.

Para confirmar el valor del precio adoptado, se calculó el precio tomando en cuenta el Margen de Retribución, considerando que este es la cantidad de dinero del que puede disponer el negocio por cada producto, luego de haber restado los costos totales asociados a cada uno de ellos, utilizando la siguiente fórmula.

Estrategia de margen de retribución, donde:

$$P = \frac{CTu}{1 - MR}$$

$$Donde: \quad CTu = \frac{Costo Fijo Total + Costo Variable}{Cantidad}$$

Entonces;

$$P =$$

$$P =$$

Donde:

$P$  = precio

$CTu$  = Costo Total Unitario

$u$  = Costo variable unitario

$f$  = Costo fijo

$q$  = Cantidad

$MR$  = Margen de Retribución; es la cantidad de dinero a la ganancia por cada dólar de ingresos por ventas.

A continuación se muestra un tabla resumen de los precios de los platos utilizando la fórmula de Margen de Retribución, para el cálculo de los costos se consideró una cantidad promedio a ser vendida.

Tabla 46. Resumen de Precios según Margen de Retribución

Producto	Margen de Retribución (MR)	Costo Variables unitario	Costo Fijo unitario	Precio MR	Precio IVA MR
Tripas	0,13	\$ 0,57	\$ 0,20	\$ 0,89	\$ 1,00
Almuerzos	0,09	\$ 0,87	\$ 0,27	\$ 1,25	\$ 1,40
Desayunos	0,11	\$ 0,81	\$ 0,30	\$ 1,25	\$ 1,40
Pollo entero	0,09	\$ 5,98	\$ 2,13	\$ 8,91	\$ 10,00
1/2 pollo	0,09	\$ 2,99	\$ 1,06	\$ 4,45	\$ 5,00
1/4 pollo	0,09	\$ 1,50	\$ 0,53	\$ 2,23	\$ 2,50
1/8 pollo	0,19	\$ 0,75	\$ 0,27	\$ 1,25	\$ 1,40

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Los detalles de los cálculos de los precios para Tripas asadas con tortillas, Desayunos, Almuerzos y Pollo asado, se encuentran en la sección de Anexos, Anexo N° 15.

A continuación, se muestran los precios de los productos ofrecidos en el nuevo local del restaurante.

Tabla 47. Listado de Precios

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio IVA</b>
<i>Tripas</i>	\$ 0,88	\$ 1,00
<i>Desayunos</i>	\$ 1,23	\$ 1,40
<i>Almuerzos</i>	\$ 1,23	\$ 1,40
<i>Pollo entero</i>	\$ 8,80	\$ 10,00
<i>½ Pollo</i>	\$ 4,40	\$ 5,00
<i>¼ Pollo</i>	\$ 2,20	\$ 2,50
<i>1/8 Pollo</i>	\$ 1,23	\$ 1,40
<i>Cola mediana</i>	\$ 0,44	\$ 0,50
<i>Cola 1 litro</i>	\$ 0,88	\$ 1,00
<i>Agua Tesalia pequeña</i>	\$ 0,31	\$ 0,35

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

El diseño de la carta se lo puede apreciar en la sección de anexos, Anexo N°16.

En conclusión, se estima adecuado para el negocio no tener precios más altos que los de la competencia, debido a que el cliente de dicho segmento de mercado siempre compara entre el precio del plato del negocio frente al de la competencia, y relaciona la diferencia de precio con la diferencia de calidad entre los productos. Debido a que los precios de los productos son bajos, no se ofrecerá crédito ni se aceptará tarjetas de crédito, ya que esto podría ocasionar iliquidez en el negocio.

### **6.3.6 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

Al analizar la información obtenida en la Investigación de Mercado encontramos que la mayoría de establecimientos de comida del sector, son conocidos por sus clientes únicamente por recomendación personal, es decir no es necesario realizar publicidad especializada ni costosa.

La mejor publicidad que utilizará el negocio será la que harán sus clientes “de boca en boca”. El objetivo es que los clientes del negocio lo recomienden con sus amistades y éstos, a su vez con las suyas, por lo que se pondrá especial atención en el servicio al cliente.

A más de esta técnica, se utilizarán otros medios para dar a conocer el negocio y su cartera de productos. A continuación se describen estos medios complementarios:

- Rótulo, el mismo que tendrá el nombre del negocio, los productos que se ofrecen y la fecha de inauguración, como se puede mirar en el Anexo N° 17.
- Hojas volantes, que se repartirán una semana antes de la inauguración, donde se detallará la dirección y productos del negocio. El diseño se lo puede apreciar en el anexo N° 18.
- Bebida o postre gratis, a los clientes que visiten el establecimiento en el primer mes de funcionamiento.
- Acuerdos con establecimientos, que puedan recomendar el negocio a sus clientes.
- Evento de inauguración.

### **6.3.7 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

En el negocio no existen canales de distribución. Por su naturaleza tendrá marketing directo, debido a que no habrá intermediarios entre el negocio y el consumidor final, es decir un canal de distribución de nivel cero. El consumidor final, para adquirir el producto, deberá dirigirse a las instalaciones del establecimiento.

## 6.4 PLAN DE ACCIÓN

A continuación se muestra como se desarrollarán las estrategias de marketing antes mencionadas.

Tabla 48. Plan de Acción del Negocio

Programas	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Presupuesto	Responsable
P 1. Hojas volantes	10/05/2009	18/05/2009	\$ 5,00	Administrador/a
P 2. Rótulo inauguración	01/05/2009	-	\$ 20,00	Administrador/a
P 3. Rótulo negocio	01/05/2009	-	\$ 50,00	Administrador/a
P 4. Evento de inauguración	17/05/2009	18/05/2009	\$ 100,00	Administrador/a
P 5. Promociones, Bebidas gratis	18/05/2009	18/06/2009	\$ 10,00	Administrador/a
<b>Total</b>			<b>\$ 185,00</b>	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

El detalle de cada uno de los programas se encuentra descrito en la sección de anexos, Anexo N° 19.

## 6.5 SISTEMA DE CONTROL Y PLANES DE CONTINGENCIA

### 6.5.1 SISTEMA DE CONTROL

El plan de mercadeo debe ser monitoreado y controlado continuamente. En el negocio podemos encontrar los siguientes controles:

- Control del Plan Trimestral
- Control de Calidad
- Control del Ingresos por ventas
- Control de Egresos

En la tabla siguiente se detalla el objetivo, responsables y áreas a supervisar de cada uno de los diferentes controles que se tienen en la empresa.



Tabla 49. Sistema de Control del Negocio

Control	Objetivo	Responsable	Actividades	Procesos
<i>Plan Trimestral</i>	Asegurar que las metas trimestrales establecidas se alcancen	Administrador	Elaborar un informe trimestral de los detalles de las actividades realizadas.	Todos
<i>Calidad del producto</i>	Supervisar las políticas de calidad	Administrador	Supervisión aleatoria, realizada al menos a un producto cada mes, tripas y pollo se realizará una inspección visual cada vez que sea posible. Los insumos serán sometidos a una revisión de: frescura y fecha de caducidad.	Logística para la obtención de insumos. Elaboración de Productos. Gestión Administrativa Financiera
<i>Ingresos por Ventas</i>	Controlar los ingresos por ventas del negocio	Administrador	Realizar el corte de ventas, al final de cada día entre cajero y administrador; el control al final de cada semana con el contador, comparando las ventas reales con el presupuesto estimado.	Gestión Administrativa Financiera
<i>Egresos</i>	Controlar todos los egresos del negocio	Administrador	Realizar un control de egresos cada semana entre el administrador y el contador. Revisar los respaldos respectivos de cada egreso; en caso de encontrar algún problema en el movimiento de las cuentas buscar conjuntamente una posible solución.	Gestión Administrativa Financiera

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

### 6.5.2 PLANES DE CONTINGENCIA

En caso de no alcanzar el objetivo de ventas planteado debido posiblemente a una disminución en las ventas, se utilizarán medidas agresivas para persuadir a los clientes con el fin cumplir con los objetivos propuestos en este proyecto.

A continuación se enumeran los planes de contingencia a realizarse para tratar de disminuir la incidencia de las variables que influyan negativamente en los ingresos por ventas del negocio:

Tabla 50.1. Planes de Contingencia

<b>Problema</b>	<b>Planes de Contingencia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
<i>Entrada de nuevos competidores</i>	<i>Política de Precios</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener el precio de los productos y su calidad, para lo cual se deberá comprar los insumos por mayor.</li> </ul>	Administrador
<i>Disminución de los ingresos de los clientes habituales</i>	Combos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar combos, con bebida incluida.</li> </ul>	Administrador
	Promociones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar promociones, por ejemplo compre 6 platos y lleve uno gratis.</li> </ul>	Administrador
	Tarjetas de Consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de tarjetas de almuerzos y desayunos que tendrán un descuento especial al comprarlas.</li> </ul>	Administrador

Fuente: Investigación Realizada

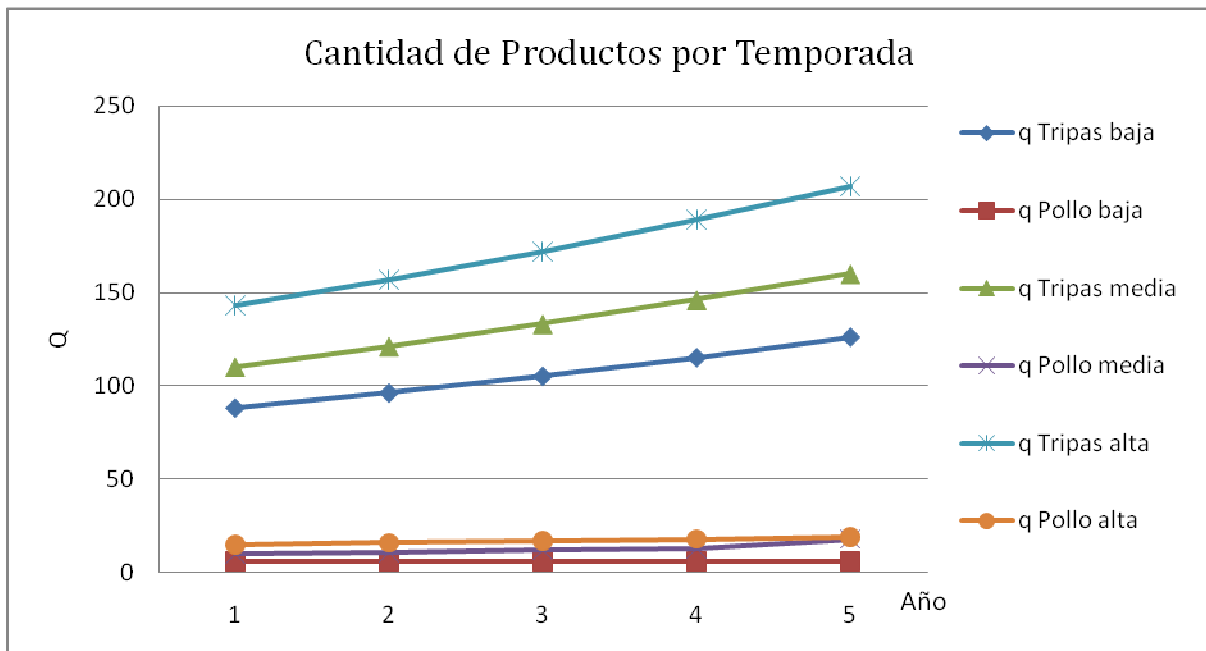
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

## **6.6 PRESUPUESTO DE INGRESO POR VENTAS**

El presupuesto de ventas se elaboró en base a la observación directa realizada al volumen de ventas del negocio. Se dividió al año en: días laborables y domingos. Además en temporadas: baja, media y alta. Como se puede ver en la gráfica 33, el precio de los productos para los siguientes años se mantiene constante, teniendo un precio más bajo o igual que la competencia, pero esto no significa una disminución en la calidad.

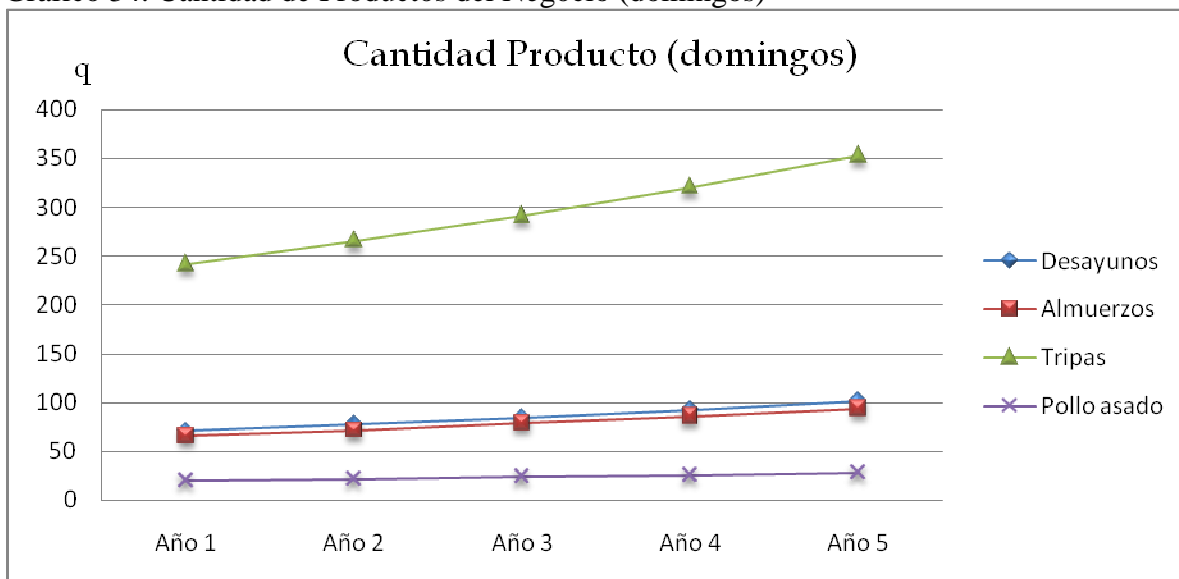
En la cantidad se tendrá un incremento del 10% para cada uno de los siguientes años, debido a que se aumentará la capacidad del negocio y se implementará un plan de marketing. En consecuencia se tendrá un número mayor de unidades vendidas cada año, tomando en cuenta las temporadas que tiene el restaurante: baja, media y alta; la temporada baja se tiene en los meses de septiembre y octubre debido al inicio del año escolar, la temporada media considera a los días anteriores a quincena y fin de mes, y la temporada alta considera los días después de quincena, fin de mes, y en las fiestas de la ciudad, que son en el mes de junio. Como se puede apreciar en los gráficos 33 y 34.

Gráfico 33. Cantidad de los Productos del Negocio



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R

Gráfico 34. Cantidad de Productos del Negocio (domingos)



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R

En la tabla siguiente se puede observar el presupuesto de ventas para el primer año, para el que se consideró todos los productos que se venderán en el negocio con sus respectivas cantidades y precios, para ver los detalles ir el anexo N°20.

Cabe recalcar que para la proyección de los siguientes años, el precio se mantendrá constante, debido a que la misma se realiza en valores constantes, mientras que la cantidad varía por el incremento de la capacidad del negocio.

Tabla 51. Presupuesto de Ingresos por Ventas

Trimestre	Ventas Tripas	Ventas Pollo	Ventas Desayuno	Ventas Almuerzos	Total Ventas
1	\$ 11,848	\$ 12,200	\$ 1,151	\$ 1,247	\$ 26,446
2	\$ 12,133	\$ 12,650	\$ 1,151	\$ 1,247	\$ 27,181
3	\$ 11,447	\$ 11,400	\$ 1,151	\$ 1,247	\$ 25,245
4	\$ 11,763	\$ 12,020	\$ 1,151	\$ 1,247	\$ 26,181
<b>Ventas Anuales</b>	<b>\$ 47,191</b>	<b>\$ 48,270</b>	<b>\$ 4,604</b>	<b>\$ 4,988</b>	<b>\$ 105,053</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly

C.

Vásquez

R.

## CAPÍTULO 7.

### PLAN FINANCIERO

#### 7.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

##### 7.1.1 OBJETIVO A CORTO PLAZO

Obtener una utilidad neta de 6000 dólares al final del primer año de operaciones.

##### 7.1.2 OBJETIVO A MEDIANO PLAZO

Obtener una tasa de rendimiento sobre la inversión en los próximos 5 años del 15% anual después de impuestos.

#### 7.2 PRESUPUESTO DE INVERSIONES

La inversión inicial es la cantidad de dinero requerida para obtener los recursos necesarios con el fin de poner en funcionamiento el negocio. Dentro de las inversiones que el negocio necesitará para su funcionamiento se tiene tres tipos: las inversiones fijas, las inversiones diferidas y el capital de trabajo, detalladas a continuación:

##### 7.2.1 INVERSIONES FIJAS

Las inversiones fijas son aquellas que se realizan para adquirir bienes tangibles, las cuales garantizan la operación del negocio, por tanto no se los puede vender porque son parte de la empresa. En el siguiente cuadro se detallan las inversiones fijas existentes en el negocio.

Tabla 52. Inversiones Fijas

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
<i>Local</i>	\$12,500.00
<i>Obras Civiles de Mejora</i>	\$6,500.00
<i>Equipos</i>	\$8,600.00
<i>Muebles y Enseres</i>	\$5,775.00
<i>Equipos de Oficina</i>	\$2,110.00
<b>Total</b>	<b>\$35,485.00</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

El detalle de cada uno de los rubros está localizado en el Anexo N°21.

### 7.2.2 INVERSIONES DIFERIDAS

Las inversiones diferidas necesarias para poner en funcionamiento el negocio representan principalmente el valor por concepto de gastos de constitución de la empresa; en el mismo que se considera un 5% de imprevistos por cualquier eventualidad. Estas inversiones se detallan a continuación:

Tabla 53. Inversiones Diferidas

Descripción	Costo Unitario	Valor
<i>Constitución de la Empresa</i>	\$800.00	\$800.00
<i>Gastos de permisos</i>	\$60.00	\$60.00
<i>Imprevistos 5%</i>		\$43.00
<b>Total</b>		<b>\$903.00</b>

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

### 7.2.3 CAPITAL DE TRABAJO

Para calcular el capital de trabajo del negocio se consideró un periodo de tres meses de operaciones y las cuentas principales a analizarse que son: efectivo y bancos e inventario de materia prima, explicadas a continuación.

- Efectivo y bancos; el monto de esta cuenta dependerá principalmente del dinero requerido para pagar sueldos, servicios generales, arriendo, entre los rubros más importantes.
- Inventario de materia prima; en esta cuenta se incluyen los insumos necesarios para elaborar los productos que ofrece el negocio.

En la tabla siguiente se muestra el valor del capital de trabajo del negocio de comida tradicional.

Tabla 54. Capital de Trabajo (3 meses)

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
<i>Efectivo y Bancos</i>	\$8,170.00
<i>Inventario de Materia Prima y Materiales</i>	\$11,646.00
<i>Caja chica</i>	\$109.00
<b>Total</b>	<b>\$19,925.00</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

La inversión necesaria para realizar la ampliación del negocio y aumentar su cartera de productos, se la muestra en la siguiente tabla.

Tabla 55. Inversión Total

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
<i>Inversiones Fijas</i>	\$35,485.00
<i>Inversiones Diferidas</i>	\$903.00
<i>Capital de Trabajo</i>	\$19,600.00
<b>Total</b>	<b>\$56,313.00</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

### 7.3 FINANCIAMIENTO

Para el financiamiento de la Inversión, requerida para la ampliación del negocio se dispondrá de las siguientes fuentes:

Tabla 56. Financiamiento

<b>FINANCIAMIENTO</b>	
<b>CAPITAL RECURSOS PROPIOS</b>	<b>Valor</b>
<i>Aportes de Capital / Socios</i>	\$ 46,313.00
<b>FINANCIAMIENTO CON TERCEROS</b>	
<i>Créditos a Largo Plazo</i>	\$ -
<i>Créditos a Corto Plazo</i>	\$ 10,000.00
<b>TOTAL DEL FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 56,313.00</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

Para financiar el 18% de las inversiones fijas se ha previsto solicitar un crédito en el Banco de Fomento de la ciudad de Cayambe por un monto de 10000 dólares. El valor del local, capital de trabajo e inversiones diferidas serán financiados por los propietarios. El destino y financiamiento de la inversión se lo puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 56. Destino y Financiamiento de la Inversión

<b>Procedencia</b>		<b>Valor</b>	<b>Destino</b>	<b>% Participación</b>
<i>Aportes de Capital / Socios</i>	Efectivo	\$ 33.813,00	Inversiones Fijas	60%
			y Diferidas,	
	Especies	\$ 12.500,00	Local, Capital	22%
			de Trabajo	
<i>Crédito Banco Nacional de Fomento</i>		\$ 10.000,00	Inversiones Fijas	18%
<b>TOTAL DEL FINANCIAMIENTO</b>		<b>\$ 56.313,00</b>		<b>100%</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

Las características del crédito solicitado al Banco Nacional de Fomento se detallan a continuación:

Tabla 57. Características del Crédito Solicitado

<b><i>Monto</i></b>	\$ 10.000,00
<b><i>Plazo</i></b>	2 años
<b><i>Interés</i></b>	11, 7% reajutable
<b><i>Forma de Pago</i></b>	Cuotas trimestrales

Fuente: BNF Cayambe

Elaboración: Lesly C. Vásquez R.

## **7.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS**

Tomando en cuenta la producción de cada uno de los años de vida útil del presente proyecto, se ha calculado los ingresos a ser percibidos anualmente. Para esto se ha considerado la demanda de los clientes por los productos del negocio de acuerdo a la experiencia previa que se de las condiciones del mercado. Es así que se considera que en el año existen tres temporadas: baja, media y alta; la temporada baja se tiene en los meses de septiembre y octubre debido al inicio del año escolar, la temporada



media considera a los días anteriores a quincena y fin de mes, y la temporada alta considera los días después de quincena, fin de mes, y en las fiestas de la ciudad, que son en el mes de junio. Por otra parte, en el tema de precios y demanda, se pretende adoptar la política de precios “Liderazgo en Costos”, con precios menores a la competencia, obteniendo los siguientes precios<sup>27</sup>:

Tabla 58. Precios de los Platos del Negocio

Producto	Precio	Precio IVA
<i>Tripas</i>	\$ 0,88	\$ 1,00
<i>Desayunos</i>	\$ 1,23	\$ 1,40
<i>Almuerzos</i>	\$ 1,23	\$ 1,40
<i>Pollo entero</i>	\$ 8,80	\$ 10,00
<i>½ Pollo</i>	\$ 4,40	\$ 5,00
<i>¼ Pollo</i>	\$ 2,20	\$ 2,50
<i>1/8 Pollo</i>	\$ 1,23	\$ 1,40

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

Para realizar la proyección de ventas, los precios de los productos se mantendrán constantes, tomándose como referencia el precio sin IVA. La cantidad de productos tendrá un incremento del 10% en cada uno de los siguientes años<sup>28</sup>, a continuación se observa el valor por concepto de ventas de cada producto para los 5 años siguientes.

Tabla 59. Ingresos por Ventas

Año	Ventas Tripas	Ventas Pollo	Ventas Desayuno	Ventas Almuerzos	Total Ventas
1	\$ 47,191.00	\$ 48,270.00	\$ 4,604.00	\$ 4,988.00	\$ 105,053.00
2	\$ 56,590.00	\$ 57,880.00	\$ 5,500.00	\$ 5,948.00	\$ 125,918.00
3	\$ 67,718.00	\$ 67,490.00	\$ 6,584.00	\$ 7,096.00	\$ 148,888.00
4	\$ 74,399.00	\$ 72,930.00	\$ 7,224.00	\$ 7,800.00	\$ 162,353.00
5	\$ 81,641.00	\$ 78,890.00	\$ 7,928.00	\$ 8,568.00	\$ 177,027.00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

<sup>27</sup> Ver Anexo N° 14 Cálculo de precios

<sup>28</sup> Ver proyección de ventas Capítulo 6, Plan de Mercadeo

## **7.5 PRESUPUESTO DE EGRESOS**

Se han considerado todos los gastos necesarios para las operaciones diarias del negocio, el mismo que está compuesto:

1. Costos de Producción; ligados directamente a la producción
2. Costos de Administración; propios de la organización de la empresa.
3. Costos de Ventas; costos causados por efecto del impulso de las ventas
4. Costos Financieros; generados por el uso del capital ajeno.

Los mismos que se detallan a continuación:

### **7.5.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Los costos de producción son aquellos relacionados directamente con la elaboración del producto. En el negocio de comida tradicional se encuentran principalmente costo directo, gastos de fabricación y otros gastos.

#### **7.5.1.1 Costo Directo**

El costo directo en el negocio se encuentra compuesto principalmente por la materia prima, y mano de obra directa (obreros) con sus respectivas prestaciones, descritos a continuación:

- **Materia Prima**

La materia prima que se utiliza en el negocio dependerá principalmente del tipo del plato a prepararse; se detalla la materia prima necesaria en el negocio de comida tradicional en el Anexo N° 13.

- **Mano de Obra Directa**

Se puede considerar como mano de obra directa a los trabajadores que participan directamente en el proceso de transformación. Para este proyecto se cuenta con: cocinero, mesero, ayudantes de cocina y cajero como mano de obra directa.

A continuación se presenta un cuadro donde se detallan los valores de mano de obra con sus respectivos beneficios.

Tabla 60. Nómina de Mano de Obra Directa

ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES				
AÑO 1				AÑO 1				
CARGO	SBU mensual	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Aporte patronal IESS	Total a pagar anualmente
<i>Cocinero(a)</i>	350	4200	393	350	218	159	510	5044
<i>Ayudante de Cocina 1</i>	218	2616	245	218	218	99	318	3224
<i>Ayudante de Cocina 2</i>	218	2616	245	218	218	99	318	3224
<i>Cajero(a)</i>	218	2616	245	218	218	99	318	3224
<i>Mesero</i>	218	2616	245	218	218	99	318	3224
<b>TOTAL MOD</b>								<b>17940</b>

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

Para ver los detalles de los cálculos de la nómina, dirigirse a la sección de anexos, Anexo N°22 Nómina del Negocio de Comida Tradicional.

### 7.5.1.2 Gastos de Fabricación

Los Gastos de Fabricación se caracterizan por la dificultad de identificar su presencia en cada unidad de producto o servicio. En el negocio se encuentran los siguientes rubros detallados a continuación:

Tabla 61. Gastos de Fabricación

Concepto	Valor anual	Valor mensual
<i>Gas</i>	\$ 144,00	\$ 12,00
<i>Luz Eléctrica</i>	\$ 1440,00	\$ 120,00
<i>Agua</i>	\$ 480,00	\$ 40,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2064,00</b>	<b>\$ 172,00</b>

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

### 7.5.1.3 Depreciaciones

Aquí se incorporará el valor anual de la depreciación de edificaciones, equipos, muebles, vehículos y otros activos ligados directamente al proceso de producción. El método utilizado por el negocio para realizar la depreciación es el Método de Depreciación en Línea Recta, el mismo que considera que el activo se desgasta por igual durante cada periodo contable. A continuación se encuentra el cuadro resumen de las depreciaciones del negocio:

Tabla 62. Depreciaciones

Depreciaciones			Año	Año	Año	Año	Año
Descripción	Años	Cantidad	1	2	3	4	5
<i>Obras Civiles</i>	10	\$6,500.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00
<i>Maquinaria</i>	5	\$8,600.00	\$1,720.00	\$1,720.00	\$1,720.00	\$1,720.00	\$1,720.00
<i>Muebles y enseres</i>	5	\$5,775.00	\$1,155.00	\$1,155.00	\$1,155.00	\$1,155.00	\$1,155.00
<i>Equipos de Oficina</i>	3	\$2,110.00	\$703.33	\$703.33	\$703.33		
<b>Total</b>		<b>\$22,985.00</b>	<b>\$4,228.33</b>	<b>\$4,228.33</b>	<b>\$4,228.33</b>	<b>\$3,525.00</b>	<b>\$3,525.00</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: Lesly C. Vásquez R.

### 7.5.1.4 Impuestos y permisos del negocio

Aquí se detallan los principales impuestos que se deben pagar para el correcto funcionamiento del negocio, y para cumplir con las leyes de la ciudad donde desarrolla sus operaciones, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 63. Impuestos y permisos del negocio

Concepto	Entidad Encargada	Valor
<i>Permiso de Funcionamiento</i>	Tenencia Política	\$100,00
<i>Permiso de Salud</i>	Hospital Raúl Maldonado	\$200,00
<i>Patente</i>	Municipio del Cantón Cayambe	\$50,00

ERROR: typecheck  
OFFENDING COMMAND: if

STACK:

/colspABC  
/DeviceGray