



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA

INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO
RECREATIVO BASADO EN LA CULTURA QUITEÑA UBICADO EN EL**

CENTRO DE QUITO

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración
de Empresas y Negocios

Autor(a)

Pardo Vega Cristhian Fabián

Tutor(a)

Ing. Viviana Cajas, Mgt.

QUITO – ECUADOR

2021

AUTORIZACIÓN PARA REPOSITORIO DIGITAL

Yo, Cristhian Fabián Pardo Vega, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO RECREATIVO BASADO EN LA CULTURA QUITENA UBICADO EN EL CENTRO DE QUITO”, como requisito para optar al grado de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito a los 31 días del mes de marzo de 2021, firmo conforme:

Autor: Cristhian Pardo.

Firma: 

Número de Cédula: 1104522998

Dirección: Pichincha, Quito, Ponceano Alto.

Correo Electrónico: vegacris1986@hotmail.com Teléfono: 0963721215

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO RECREATIVO BASADO EN LA CULTURA QUITEÑA UBICADO EN EL CENTRO DE QUITO”, presentado por Cristhian Fabián Pardo Vega, para optar por el Título Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 31 de marzo de 2021



.....
Ing. Viviana Cajas, Mgt.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO RECREATIVO BASADO EN LA CULTURA QUITEÑA UBICADO EN EL CENTRO DE QUITO”, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, 31 de marzo de 2021



.....
Cristhian Fabián Pardo Vega

1104522998

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO RECREATIVO BASADO EN LA CULTURA QUITEÑA UBICADO EN EL CENTRO DE QUITO”, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 31 de marzo de 2021



.....

Ing. Paulina Ponce Villacis, Msc

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....

Ing. María Fernanda Becerra Sarmiento, Msc

VOCAL



.....

Ing. Marcelo Ríos Mgt.

VOCAL

DEDICATORIA

Dedico este plan de negocios a Dios, a mis padres y hermanos que en todo momento me apoyaron siendo ejemplo de vida, inculcándome valores y enseñándome a que nunca debo rendirme en cualquier circunstancia de la vida, sobre todo a mi madre Natalia Vega que me ha enseñado a luchar por mis metas, a ser valiente en cualquier prueba, a que nunca debemos perder la fe ni el amor por Dios, que debemos ser agradecidos por todo lo que él nos provee. A mi padre José Manuel Pardo que me ha enseñado a ser paciente, a ser responsable de mis actos que siempre me ha apoyado en todas las etapas de mi vida, que con su ejemplo me ha demostrado que todo lo puedo lograr, a mi hermano Michael Pardo que ha sido el mejor amigo que puedo tener ya que me ha enseñado que solo las personas que te aman te ayudan a crecer como persona.

El Autor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida por su gracia y amor, por los momentos buenos y por los difíciles, por la fuerza que Él me da para cumplir mis metas, a mi familia y a mi compañero de vida que siempre está en todo momento para no rendirme y continuar juntos en nuestro plan de vida y a los docentes de la Universidad Tecnológica Indoamérica que me impartieron sus conocimientos.

Gracias

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN PARA REPOSITORIO DIGITAL.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
Objetivo General.....	2
CAPÍTULO I.....	4
1. ÁREA DE MARKETING.....	4
1.1. Objetivos del estudio del mercado.....	4
1.2. Definición del producto o servicio.....	4
1.2.1. Aspectos innovadores (diferenciadores) que intervienen...	5
1.3. Definición del mercado	6
1.3.1. Qué mercado se va a tocar en general.	7
1.3.2. Demanda Potencial	37
1.4. Análisis del macro y micro ambiente.....	39
1.4.1. Análisis del micro ambiente	40
1.4.2. Análisis del macro ambiente.....	43
1.4.3. Proyección de la oferta	49
1.5. Promoción y publicidad que se realizará	51
1.5.1. Promociones	51
1.5.2. Publicidad y Marketing	52
1.6. Canal de distribución a utilizar	55
1.7. Seguimiento de clientes	56
1.8. Especificar mercados alternativos.....	58
CAPÍTULO II	60

2.	ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)	60
2.1.	Objetivo del estudio de producción	60
2.2.	Descripción del proceso	60
2.2.1.	Descripción del proceso de transformación del bien o servicio.....	60
2.3.	Factores que afectan el plan de operaciones	70
2.3.1.	Ritmo de producción	70
2.3.2.	Nivel de inventario promedio	71
2.3.3.	Número de trabajadores.....	74
2.4.	Capacidad de producción.....	74
2.4.1.	Capacidad de producción futura	74
2.5.	Definición de recursos necesarios para la producción.....	76
2.5.1.	Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar.	76
2.6.	Calidad	77
2.6.1.	Método de control de calidad	77
2.7.	Normativas y permisos que afectan la instalación.....	81
	CAPÍTULO III	84
3.	ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	84
3.1.	Objetivos del estudio de organización y gestión.....	84
3.2.	Análisis estratégico y definición de objetivos.....	84
3.2.1.	Visión de la Empresa	84
3.2.2.	Misión de la Empresa	84
3.2.3.	Valores Corporativos	84
3.2.4.	Análisis FODA	86
3.3.	Organización funcional de la empresa	89
3.3.1.	Organización Interna	89
3.3.2.	Descripción de puestos	90
3.4.	Control de gestión	97
3.4.1.	Indicadores de gestión	97
3.5.	Necesidades de personal	102
	CAPÍTULO IV	103
4.	ÁREA JURÍDICA LEGAL.....	103
4.1.	Objetivos del estudio jurídico legal	103

4.2.	Determinación de la forma jurídica	103
4.3.	Pasos para constituir la compañía	106
4.4.	Patentes y marcas	108
4.5.	Licencias necesarias para funcionar y documentos legales	110
4.6.	Personas Jurídicas y sociedades:	113
CAPÍTULO V		115
5.	ÁREA FINANCIERA	115
5.1.	Objetivos del Área Financiera.....	115
5.2.	Plan de Inversiones	115
5.3.	Plan de Financiamiento	119
5.3.1.	Forma de Financiamiento	120
5.4.	Cálculo de Costos y Gastos.....	121
5.4.1.	Detalle de Costos.....	121
5.4.2.	Proyección de Costos.....	123
5.4.3.	Detalle de Gastos	125
5.4.4.	Mano de Obra	129
5.5.	Proyección de la depreciación	132
5.6.	Cálculo de Ingresos.....	133
5.7.	Proyección de ingresos	137
5.8.	Flujo de Caja	137
5.9.	Punto de Equilibrio	140
5.10.	Evaluación Financiera.....	144
5.11.	Indicadores	145
5.11.1.	Valor Actual Neto (VAN)	145
5.11.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	146
5.11.3.	Beneficio Costo	147
5.11.4.	Período de Recuperación de la Inversión	148
5.11.5.	Razones Financieras	150
CONCLUSIONES		152
RECOMENDACIONES		153
BIBLIOGRAFÍA.....		154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Recreaciones y Cultura quiteñas que se ofrecen en el Bar Café Diablo Huma.....	5
Tabla 2. Categorización de sujetos.....	8
Tabla 3. Dimensión Conductual.....	9
Tabla 4. Dimensión Geográfica	10
Tabla 5. Plan de muestreo	11
Tabla 6. Método de Recolección.....	12
Tabla 7. Objetivo Específico 1	14
Tabla 8. Objetivo Específico 2.....	15
Tabla 9. Objetivo Específico 3.....	16
Tabla 10. Concurrencias a centros de ocio.....	20
Tabla 11. Frecuencia de visitas a lugares nocturnos	21
Tabla 12. Rescate de la cultura quiteña.....	22
Tabla 13. Aceptación de los servicios de distracción y ocio fomentando la cultura quiteña.....	24
Tabla 14. Preferencia de los encuestados por la atención en el servicio.....	25
Tabla 15. Medidas de seguridad.....	27
Tabla 16. Dispuesto a gastar	28
Tabla 17. Ubicación del centro de ocio.....	29
Tabla 18. Tipo de comida.....	31
Tabla 19. Tipos de bebidas alcohólicas.....	32
Tabla 20. Valoración del Centro Recreacional	33
Tabla 21. Medio de información para la publicidad del Centro Recreacional	35
Tabla 22. Redes sociales utilizadas con mayor frecuencia	36
Tabla 23. Demanda Proyectada.....	39
Tabla 24. Matriz EFE.....	46
Tabla 25. Matriz EFI.....	48
Tabla 26. Caracterización de la competencia.....	49
Tabla 27. Oferta Anual Proyectada.....	50
Tabla 28. Demanda potencial insatisfecha.....	51
Tabla 29. Plan de Medios.....	53
Tabla 30. Encuesta sobre satisfacción del cliente	57
Tabla 31. Descripción de equipos	67

Tabla 32. Personal Requerido	69
Tabla 33. Ritmo de producción	71
Tabla 34. Materia prima a utilizarse	73
Tabla 35. Número de Trabajadores	74
Tabla 36. Capacidad de producción futura	75
Tabla 37. Materia Prima y grado de sustitución	76
Tabla 38. Hoja de verificación de calidad.....	78
Tabla 39. Reclamos de clientes.....	80
Tabla 40. Elaboración de matriz FODA	86
Tabla 41. Matriz FODA con estrategias	87
Tabla 42. Descripción del puesto de Administrador.....	91
Tabla 43. Descripción del puesto de Auxiliar Contable	92
Tabla 44. Descripción el puesto /Asistente de Cocina/Mesero.....	94
Tabla 45. Descripción del puesto Barman/Mesero/Recepcionista y/o cajero.....	95
Tabla 46. Indicadores de Gestión del área Gerencia General	99
Tabla 47. Indicadores de Gestión del área Servicio al cliente	100
Tabla 48. Indicadores de gestión del área de producción	101
Tabla 49. Necesidad del personal.....	102
Tabla 50. Disposiciones Generales	104
Tabla 51. Requisitos para constitución jurídica S.A.S.....	106
Tabla 52. Proceso de registro de marca	108
Tabla 53. Requisitos permiso funcionamiento ARCSA	110
Tabla 54. Requisitos para Inscripción de Notificación Sanitaria.....	111
Tabla 55. Plan de Inversión.....	115
Tabla 56. Capital de Trabajo.....	118
Tabla 57. Forma de financiamiento	120
Tabla 58. Detalle de costos	121
Tabla 59. Proyección de costos	124
Tabla 60. Detalle de gastos	125
Tabla 61. Proyección de gastos.....	128
Tabla 62. Detalle de mano de obra.....	130
Tabla 63. Detalle del bien	132
Tabla 64. Proyección de la depreciación.....	133
Tabla 65. Cálculo del costo unitario	133

Tabla 66. Proyección de ingresos.....	135
Tabla 67. Proyección de ingreso año 4 y 5	136
Tabla 68. Flujo de caja	138
Tabla 69. Datos para el punto de equilibrio	140
Tabla 70. Datos finales.....	142
Tabla 71. Estado de Resultados Proyectado	143
Tabla 72. Cálculo del VAN.....	146
Tabla 73. Cálculo de la TIR.	147
Tabla 74. Costo beneficio	148
Tabla 75. Periodo de recuperación de la inversión (PRI).	149
Tabla 76. Rentabilidad	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Concurrencia a centros de ocio.....	20
Figura 2. Frecuencia de visitas.....	21
Figura 3. Rescate de la cultura quiteña	23
Figura 4. Aceptación de los servicios de distracción y ocio fomentando la cultura quiteña.....	24
Figura 5. Preferencias de los encuestados por la atención en el servicio.....	26
Figura 6. Medidas de seguridad	27
Figura 7. Dispuesto a gastar	28
Figura 8. Ubicación.....	30
Figura 9. Tipo de comida	31
Figura 10. Tipo de bebidas alcohólicas.....	32
Figura 11. Valoración del centro recreacional	34
Figura 12. Medio de información para la publicidad del Centro Recreacional	35
Figura 13. Redes sociales utilizadas con más frecuencia.....	37
Figura 14. Canal de Distribución	56
Figura 15. Mapa de procesos	61
Figura 16. Modelo del Proceso de Atención y Servicio al Cliente	63
Figura 17. Plano del Centro Recreacional.....	65
Figura 18. Control de calidad - Reclamos de clientes.....	81
Figura 19. Medidas de higiene y seguridad laboral	83
Figura 20. Mapa Estratégico	88
Figura 21. Punto de equilibrio.....	142

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO RECREATIVO BASADO EN LA CULTURA QUITEÑA UBICADO EN EL CENTRO DE QUITO

AUTOR: Pardo Vega Cristhian Fabián

TUTOR: Ing. Viviana Cajas, Mgt.

RESUMEN EJECUTIVO

Ante la situación actual de estancamiento económico, crisis sanitaria e incremento del desempleo, el emprendimiento en un negocio propio es la solución más acertada, es por ello que el presente proyecto trata sobre la creación de un restaurante en la ciudad de Quito, que resalte su cultura y tradiciones, en un sector muy conocido y turístico como lo es el de La Ronda, en el Centro Histórico de la ciudad, el servicio de alimentación es una fuente de ingresos constante, aunque se ha visto afectado, las personas conservan y extrañan sus visitas, paseos o simplemente disfrutar de un café, un plato preparado o productos tradicionales de la gastronomía ecuatoriana, por lo tanto el plan que se propone, busca captar parte de esa demanda insatisfecha, así como conocer de los gustos y preferencias de los comensales y además sostenerse en el tiempo, aplicando herramientas administrativas y mercadológicas, que ayuden a un mejor desempeño de la organización, así también, que garanticen la calidad en la preparación de los alimentos, cumplan con la normativa legal y sobre todo, que regulen su desempeño económico y financiero, esto último mediante la aplicación de indicadores como el TIR, VAN, y demás aspectos que controlan una organización en el mercado, la inversión inicial que se realizará es de \$48.020,00, que será recuperada en un tiempo estimado de 1 año y 4 meses, finalmente se puede observar que cumpliendo los pasos o elementos del plan de negocio, se genera una gran oportunidad de éxito para el proyecto.

DESCRIPTORES: Cultura, emprendimiento, gastronomía, plan de negocio, tradiciones.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

**THEME: BUSINESS PLAN FOR THE IMPLEMENTATION OF A
RECREATIONAL CENTER BASED ON THE QUITENA CULTURE
LOCATED IN THE CENTER OF QUITO**

AUTOR: Pardo Vega Cristhian Fabián

TUTOR: Ing. Viviana Cajas, Mgt.

ABSTRACT

Given the current situation of economic stagnation, health crisis and increased unemployment, entrepreneurship in your own business is the most successful solution, which is why this project deals with the creation of a restaurant in the city of Quito, which highlights its culture and traditions, in a well-known and tourist sector such as La Ronda, in the Historic Center of the city, the food service is a constant source of income, although it has been affected, people conserve and miss their visits, walks or simply enjoy a coffee, a prepared dish or traditional products of Ecuadorian gastronomy, therefore the proposed plan seeks to capture part of that unsatisfied demand, as well as learn about the tastes and preferences of diners and also be sustained over time, applying administrative and marketing tools that help the organization perform better, as well as guarantee quality and in the preparation of food, they comply with legal regulations and above all, that regulate their economic and financial performance, the latter through the application of indicators such as IRR, NPV, and other aspects that control an organization in the market, investment The initial amount to be carried out is \$ 48,020.00, which will be recovered in an estimated time of 1 year and 4 months. Finally, it can be observed that by complying with the steps or elements of the business plan, a great opportunity for success is generated for the project.

KEYWORDS: Culture, entrepreneurship, gastronomy, business plan, traditions

INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio, es una idea que se la pretende plasmar en la realidad y con el tiempo, por cuanto lo que se pretende es rescatar aquellas tradiciones, costumbres y cultura de Quito que se han ido perdiendo debido a que Quito es una ciudad que recibe personas de muchas partes del mundo, deciden quedarse y de esta manera tratan de imponer su cultura sobre la nuestra. Por eso es necesario que los verdaderos quiteños revivan sus raíces y que la traspasen a sus hijos, nietos y futuras generaciones que nacerán en esta tierra bendita: La Carita de Dios”.

Dentro de este contexto, surge el proyecto de un plan de negocios para la implementación de un centro recreativo basado en la cultura quiteña, el cual estará ubicado en el Centro de Quito y que considerando que será un lugar cultural y tradicional tendrá por nombre el “Café Bar Diablo Huma”, el cual brindará un servicio innovador que fomentará la identidad quiteña con un ambiente de magia colonial, reviviendo el antepasado que se ha ido extinguiendo con el paso del tiempo por las nuevas tendencias.

El centro recreativo tendrá la atmósfera de otra época, ofreciendo comidas y bebidas con altos estándares de calidad. Desde esta perspectiva y considerando lo tradicional del nombre que será objeto del centro recreacional, es importante conocer que el Diablo Huma es el personaje de las fiestas del Inti Raymi, donde se celebran rituales y ceremonias durante siete días, bajo el nombre de las fiestas de San Juan. El ritual del baño de la víspera y la preparación del castillo el día de la misa, el baile, el día del gallo, la agonía y el cierre de la fiesta, enumeran los distintos episodios y personajes que representan esta celebración tradicional de los quiteños. (Wibbelsman, 2015).

Descripción de capítulos

El documento se encuentra estructurado en cinco capítulos a saber:

Capítulo I, Área de marketing, identifica el segmento de mercado al cual va dirigido el servicio. Demanda, oferta y demanda potencial insatisfecha.

Capítulo II, Área de Producción, describe el proceso de producción y operaciones.

Capítulo III, Área de Organización y Gestión, Diseña la estructura organizacional de la empresa y se ponen las bases para la gestión administrativa.

Capítulo IV, Área Jurídico-Legal, se identifica la forma jurídica que tendrá el negocio.

Capítulo V, Área Financiera, se confirma la viabilidad económica del proyecto a través de estados e indicadores financieros que confirman la rentabilidad.

Por otra parte, para el desarrollo de los capítulos descritos se establecieron los siguientes objetivos que sustentaran el desarrollo del plan de negocios propuesto:

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la implementación de un centro recreativo, basado en la cultura quiteña ubicado en el centro de Quito que determine la factibilidad en su aplicación comercial y económica.

Objetivos Específicos

- Establecer un plan de mercadeo para la implementación de un centro recreativo, basado en la cultura quiteña ubicado en el centro de Quito, mediante estrategias de promoción de marketing para posicionarse en el mercado.
- Describir la actividad productiva de la empresa considerando los factores de producción, la capacidad y la política de los stocks, con la finalidad de valorar la importancia de las innovaciones y su implantación en el mercado

competitivo.

- Plantear una planificación estratégica sobre la creación del centro recreativo café bar
- Determinar las acciones de tipo legal para la creación de la empresa, asegurando el cumplimiento de la normativa legal vigente.
- Proponer un análisis factible financiero de la empresa a crearse, que permita una gestión efectiva de los recursos.

CAPÍTULO I

1. ÁREA DE MARKETING

1.1. Objetivos del estudio del mercado

Establecer un plan de mercadeo para la implementación de un centro recreativo, basado en la cultura quiteña ubicada en el centro de Quito, mediante estrategias de promoción de marketing para posicionarse en el mercado.

1.2. Definición del producto o servicio

1.2.2 Especificación del Servicio o Producto.

Lo que se ofrece con la creación del Bar-Café Diablo Huma, es un servicio de calidad para el cliente en alimentos y bebidas tradicionales quiteñas. Adicionalmente el ambiente y decoración del restaurante estará diseñado para crear un énfasis en la cultura quiteña, con cuadros, fotografías, objetos, pinturas, escritos, etc., que hagan alusión a leyendas y mitos de la historia quiteña y que el cliente sienta que sus raíces no se han perdido y que están vivas en cada espacio del Bar-Café.

Tabla 1. Servicios, Características y Beneficios

Servicio	Características	Beneficios
Servicio de cafetería. Alimentos y bebidas	Preparación de alimentos, platos típicos, gourmet. Bebidas tradicionales, jugos, cafés.	Permite al cliente disponer de su tiempo para otras actividades y disfrutar de alimentos y bebidas de calidad.
Servicio de coffee breaks	Preparación de alimentos y bebidas para juntas o reuniones empresariales u organizacionales	Las reuniones empresariales suelen extenderse durante el día, siendo necesario un espacio de relajamiento y cambiar por unos momentos de sus actividades.
Servicio de visitas guiadas	Contratación de visitas o tours guiados al Centro Histórico	Permiten al cliente disfrutar de un paseo por los sectores aledaños, conociendo tradiciones, costumbres y gastronomía, teniendo como punto de inicio y fin el restaurante.

Servicio de entretenimiento	Shows en vivo, musicales o presentaciones de arte	El arte en cualquiera de sus formas es parte de la cultura de un pueblo, el cliente tiene un espacio único y tranquilo en el restaurante quiteño.
-----------------------------	---	---

Fuente: Revista del Patrimonio Cultural de Quito, II semestre 2017

Elaborado por: El Autor

Tabla 2. Recreaciones y Cultura quiteñas que se ofrecen en el Bar Café Diablo Huma

RECREACIONES	CULTURAS TRADICIONALES (Alimentos y Bebidas)
<ul style="list-style-type: none"> • Paseos en coches de madera • Campeonatos de 40 con premios para las parejas ganadoras • En época de fiestas de Quito, en el mes de diciembre se realizarán paseos en chivas, teniendo como inicio y final el Café – Bar. • Elección del rey feo y quiteña bonita • Concursos de coplas quiteñas durante todo el año • Exposiciones de arte • Presentaciones musicales 	<ul style="list-style-type: none"> • Maíz tostado • Locro quiteño • Fritada quiteña • Cevichocho • Chanco hornado • Empanadas de viento (pequeñas y gigantes) • Tripa mishqui • Canelazo clásico • Morocho • Mistelas • Colada Morada

Fuente: Revista del Patrimonio Cultural de Quito, II semestre 2017

Elaborado por: El Autor

1.2.1. Aspectos innovadores (diferenciadores) que intervienen.

La demanda actual de centros de esparcimiento origina, un mercado en desarrollo, debido al crecimiento demográfico en la ciudad de Quito y la innovación de la sociedad sobre productos y servicios de sano entretenimiento que ayudan al incremento del turismo y por consiguiente brindan un beneficio para la economía del país (Pineda & Malhotra, 2016). Sin embargo, el mercado de centros de

recreación necesita de mayor oferta que permitan cubrir la creciente demanda de la población quiteña, porque los competidores suman tan sólo una pequeña cantidad en empresas que ofrecen este tipo de servicios, las cuales captan un mínimo porcentaje de la demanda.

Así mismo, a través de la evaluación económica del presente estudio se podrá determinar que es un proyecto rentable, por cuanto lo que se persigue es ampliar la cobertura de centros recreacionales, no sólo para cubrir una demanda de esparcimiento, sino que también estará rescatando la cultura y las tradiciones que con los años se han dejado de lado, pero que el ser humano requiere para fortalecer las vivencias y recuerdos del pasado, lo que aportará un beneficio a nivel social de las personas, diferenciándolo de la competencia. De la misma forma, se contemplarán las ventajas competitivas en cuanto a la seguridad e higiene, que es uno de los aspectos en los que actualmente se debe poner mucha atención. Los protocolos de bioseguridad que ha implementado el COE Nacional a raíz de la pandemia covid 19 son muy estrictos en cuanto a las instalaciones, aforo y servicios que debe ofrecer un restaurante para evitar aglomeraciones y sobre todo el contagio, lo cual sería nefasto para la imagen del restaurante de no acatar estas disposiciones. Los consumidores se sentirán más seguros si se les garantiza esta seguridad en salubridad e higiene en cuanto a la manipulación de materia prima y productos y los protocolos de bioseguridad covid 19.

1.3. Definición del mercado

Desde periodos anteriores, el mercado ha sido experimentado como el lugar donde se desarrollan procesos de cambio de bienes y servicios, producidos entre demandantes y oferentes, sin embargo, con la llegada de la tecnología a la década moderna, los mercados se han ido expandiendo, dando paso a nuevos emprendimientos competitivos para el servicio de productos, donde los consumidores realizan una conexión productiva, de acuerdo a precios establecidos, con el fin de obtener un beneficio. Dentro de este argumento, Martínez (2018) define el mercado como “El conjunto de compradores reales y potenciales de productos, que comparten una necesidad particular, que puede integrarse a través

de una relación de intercambio comercial” (p. 115).

1.3.1. Qué mercado se va a tocar en general.

El mercado objetivo de “Diablo Huma” está dirigido a las personas que son Población Económicamente Activa (PEA). Entendiéndose por este concepto “El conjunto de la población que abarca desde y hasta la edad que cada Estado establece como límites para ingresar y egresar al campo laboral, las cuales se encuentran trabajando o en la búsqueda de un empleo” (León, 2015, p. 96).

Por lo tanto, se deduce que la PEA es un conjunto de personas en edad de trabajar de uno u otro sexo, que suministran la mano de obra disponible para la producción de bienes y/o servicios, es decir, aquellas que en su periodo de referencia estaban trabajando (ocupados) o buscando activamente un trabajo (desocupados) dentro del Centro Histórico de Quito, siendo el mayor conjunto patrimonial de América Latina y declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en el año 1978, donde el comportamiento del hombre y la naturaleza se agruparon para crear una obra trascendental.

De lo anterior, se conduce a plantear el mercado para el centro recreativo que estará dirigido a un grupo de clientes potenciales, caracterizado específicamente a personas económicamente activas entre las edades comprendidas de 18 a 65 años, indistintamente de su sexo, que sólo buscan un lugar cómodo, ameno y diferente donde prevalezca la cultura y la tradición ecuatoriana; por cuanto en la actualidad los lugares de esparcimiento son más modernos y básicamente enfocados a los jóvenes, donde se ha dejado de lado al adulto y personas de la tercera edad, que en ocasiones desean vivir un momento agradable con amplio esparcimiento.

1.3.1.1. Categorización de Sujetos

En el siguiente apartado se presentan las personas con los cuáles la empresa se va a relacionar, ver Tabla N.- 2:

Tabla 3. Categorización de sujetos.

CATEGORIA	SUJETOS
¿Quién compra?	Personas económicamente activas entre los 18 a 65 años indistintamente de su sexo
¿Quién usa?	Personas económicamente activas entre los 18 a 65 años indistintamente de su sexo
¿Quién decide?	Personas económicamente activas entre los 18 a 65 años indistintamente de su sexo
¿Quién influye?	Familia, amigos, temporada

Fuente: Bush & Hair (2016)

Elaborado por: El Autor

Es importante destacar que, aun cuando se presenta la categorización de personas económicamente activas entre las edades de 18 a 65 años, también serán consideradas como mercado alternativo, aquellas personas de la tercera edad, es decir, mayores de 65 años, por ser quienes más han disfrutado de estas culturas y tradiciones del país.

1.3.1.2. Estudio de Segmentación.

Dimensión Conductual

La segmentación conductual, desde la perspectiva de Bush & Hair (2016), se define como “El proceso del mercado que permite dividir o agrupar en su conjunto

a los consumidores de acuerdo a sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas, siendo estas el mejor punto de inicio para segmentar a las empresas” (p. 96). Por consiguiente, es menester conocer las necesidades de los clientes potenciales, reconociendo de esta manera una confianza y fidelidad por el servicio lo que permitirá fortalecer el crecimiento económico.

A continuación, en la Tabla N.- 3, se presenta el comportamiento de la Dimensión Conductual.

Tabla 4. Dimensión Conductual

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
TIPO DE NECESIDAD	SOCIAL
TIPO DE COMPRA	COMPARACIÓN
RELACIÓN CON LA MARCA	NO
ACTITUD FRENTE AL SERVICIO	POSITIVA

Fuente: Bush & Hair (2016)

Elaborado por: El Autor

En el estudio a desarrollar, el comportamiento de la dimensión conductual viene dado por el tipo de necesidad, el tipo de compra, la relación con la marca y la actitud frente al servicio, por lo que se consideran aspectos importantes para conocer elementos determinantes de los clientes y en un futuro poder confirmar si el servicio es el esperado por la población.

Dimensión Geográfica

Este tipo de dimensión es un importante suministro de datos para la comercialización y se define como “La división del mercado considerando las diversas zonas geográficas entre un lugar y otro, al momento de distribuir los productos o servicios, a su vez ayuda a recopilar y analizar la información de

acuerdo a la ubicación de las personas” (Bonta & Farber, 199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad, 2015, p. 65). La segmentación geográfica fragmenta los mercados en distintas unidades geográficas, lo cual es importante por cuanto la caracterización de los clientes es diferente. Por lo tanto, las empresas deben considerar las diferencias culturales que puedan existir en la zona al momento de emprender un negocio, lo que permitirá crear estrategias de mercado propias de la región o provincia.

Considerando la importancia de la Dimensión Geográfica para el proyecto en estudio, a continuación, se presenta su descripción en la Tabla N.- 4:

Tabla 5. Dimensión Geográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
PAÍS	ECUADOR	17'831.582
PROVINCIA	PICHINCHA	3' 228.233
CIUDAD	QUITO	2'781.641
PARROQUIA	CENTRO HISTÓRICO	40.587
PEA		25.489

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010)

Elaborado por: El Autor

Según las estadísticas, se observa que, dentro del Centro Histórico y la administración zonal de la cual forma parte, está compuesta en su mayoría por la población joven y adulta sumando un total de 25.489 personas que comprende el 62.8% de población económicamente activa de este sector (INEC, 2020)

1.3.1.3. Plan de muestreo

La muestra es “la colección de elementos que procesan información buscada por un investigador y sobre la cual se harán inferencias, pues la

muestra es, un subgrupo de elementos de una población o universo, selectos para participar en un estudio” (Malhotra, 2015).

La fórmula que ha sido utilizada es la de muestra poblacional **Finita**, misma que se realizó mediante información tomada del INEC según el censo 2010, proyectado al 2020 y de estos se pretende conocer la aceptación del servicio que se ofrece con el restaurante bar café Diablo Huma.

Con esta fórmula, se determinará el número de sujetos a ser encuestados. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) se cuenta con una población económicamente de 25.489 sujetos. La muestra se calcula usando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

(Otzen & Manterola, 2017)

Tabla 6. Plan de muestreo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	DATOS
N	Tamaño de la muestra	138
Z	Nivel de confianza	95% = 1,96
P	Probabilidad de la ocurrencia	50%
Q	Probabilidad de la no ocurrencia	50%
N	Tamaño de la población	25.489
e	Error de la muestra	5%

Fuente: Otzen & Manterola (2017)

Elaborado por: El Autor

De acuerdo con los resultados obtenidos en la muestra, se realizarán 138 encuestas como instrumentos de recolección de datos.

1.3.1.4. Instrumento para recopilar información.

El medio a través del cual el investigador toma la información acerca de las variables objeto de estudio, se denomina instrumento de recolección de datos, en este sentido, Padua (2015) señala que un instrumento de recolección de datos, “Es cualquier recurso del cual se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información” (p. 45). Para recopilar la información necesaria en cumplimiento con los objetivos del estudio, se necesita de fuentes complementarias según el tipo de información que se requiera, esta puede ser de fuentes primarias y secundarias, pero existen varios instrumentos de recolección de datos que se pueden utilizar.

A continuación, se presenta el instrumento destinado a la recolección de datos primarios aplicado el cual consistió en una encuesta. Asimismo, se elaboró en base de preguntas estructuradas conforme a los requerimientos de la presente investigación, con el objeto de determinar el nivel de aceptación de la implementación de un centro recreativo basado en la cultura quiteña ubicado en el centro de Quito.

Tabla 7. Método de Recolección

Necesidades de Información	Tipos de Información	Fuentes	Instrumentos
Conocer el mercado potencial	Secundaria	INEC 2010	Base de Datos
Establecer el medio de comunicación para realizar las promociones	Primaria	Proveedores	Base de datos
Conocer los gustos y preferencias de los consumidores	Primaria	Encuesta	Cuestionario

Demanda y oferta potencial	Secundaria	INEC 2010 y Encuestas Distrito Metropolitan o de Quito 2019	Base de Datos
Crear la imagen corporativa de la empresa	Primaria	Encuestas	Cuestionario

Fuente: Padua (2015)

Elaborado por: El Autor

Cuadro de Necesidades

A través del análisis de las necesidades, podrán definirse los parámetros de investigación a ejecutar, con el fin de llevar a cabo el plan de negocios para la creación de un centro recreacional café bar, a continuación, se demuestran el cuadro de necesidades partiendo de los objetivos establecidos.

Objetivo Específico 1

Establecer el mercado de los centros recreativos basados en la cultura quiteña, en la ciudad de Quito, mediante la aplicación de una encuesta, que permita determinar la oferta y la demanda del producto.

Tabla 8. Objetivo Específico 1

Necesidades de Información	Tipo de Información	Fuentes	Instrumentos
Determinar el número de centros recreativos culturales	Secundaria	Investigación de campo	Bases de datos
Tamaño de la demanda	Primaria	Investigación de campo	Encuestas
Precisar los precios del producto	Primaria	Investigación de campo	Encuestas
Preferencia de los clientes	Primaria	Investigación de campo	Encuestas
Determinación de la oferta y la demanda	Secundaria	Libros, artículos de revista, publicaciones, artículos de prensa, paginas online	Referencias Bibliográficas

Fuente: Padua (2015)

Elaborado por: El Autor

Objetivo Específico 2

- Determinar los aspectos técnicos que detallen los insumos y requerimientos necesarios, para la producción de alimentos y bebidas en el centro recreacional.

Tabla 9. Objetivo Específico 2

Necesidades de Información	Tipo de Información	Fuentes	Instrumentos
Insumos	Secundaria	Proveedores Especialistas en el área	Bases de datos
Materia prima	Secundaria	Proveedores	Bases de datos y fuentes de internet
Proceso productivo	Secundaria	Proveedores	Bases de datos y fuentes de internet
Equipos necesarios	Secundaria	Proveedores	Bases de datos y fuentes de internet
Proveedores de insumos y materia prima	Secundaria	Proveedores	Bases de datos y fuentes de internet

Fuente: Padua (2015)

Elaborado por: El Autor

Objetivo Específico 3

- Caracterizar los elementos necesarios para realizar un estudio económico y financiero que permita determinar la factibilidad del producto

Tabla 10. Objetivo Específico 3

Necesidades de Información	Tipo de Información	Fuentes	Instrumentos
Describir sobre la teoría del plan económico y financiero	Secundaria	Libros, artículos de revista, internet	Bibliografías
Forma de financiamiento	Secundaria	Bancos, Cooperativas, inversionistas	Información Financiera
Evaluación financiera	Primaria	Instrumentos financieros	Índices financieros
Base legal	Secundaria	Normativas vigentes en el país	Leyes

Fuente: Padua (2015)

Elaborado por: El Autor

1.3.1.5 Diseño y recolección de información.

A continuación, se presenta el instrumento destinado a la recolección de datos primarios, en la cual se aplicó una encuesta. La encuesta se elaboró con base en preguntas estructuradas conforme a los requerimientos de la presente investigación, con el objeto de determinar el nivel de aceptación de la implementación de un centro recreativo basado en la cultura quiteña ubicado en el centro de Quito.

Diseño de la encuesta



Encuesta dirigida a Consumidores del Centro de Quito, con la finalidad de obtener su opinión acerca la creación de un Centro Recreativo basado en la cultura quiteña para la ciudad de Quito.

Objetivo: Establecer un plan de mercadeo para la implementación de un centro recreativo, basado en la cultura quiteña ubicada en el centro de Quito, mediante estrategias de promoción de marketing para posicionarse en el mercado.

Instrucciones

- Lea detenidamente cada ítem de la encuesta, antes de responder.
- Tomando en cuenta la percepción personal y la veracidad de la respuesta, seleccione una sola y marque con una “X” según su opinión.
- Algunas respuestas son de selección simple “SI” o “NO” las cuales deberá marcar con una “X”
- Se resalta la importancia de la sinceridad al responder, ya que, de los resultados obtenidos de este instrumento, dependerá el éxito del presente estudio.

Gracias por su colaboración

1. ¿Usted concurre a centros que presten servicios de ocio?

SI _____ NO _____ (Si la respuesta es NO se da por terminada la encuesta)

2. ¿Qué días usted frecuenta lugares que presten servicios de distracción nocturna?

Entre semana _____ Fin de semana _____

3. ¿Le gustaría rescatar la cultura quiteña?

SI_____ **NO**_____

4. ¿Le gustaría asistir a un centro que se preste servicios de distracción y ocio fomentando la cultura quiteña?

SI_____ **NO**_____

5. ¿Cómo le gustaría ser atendido cuando acude a un centro de ocio y recreación?

Amabilidad_____ **Servicio personalizado**_____ **Buena atención al cliente**_____

6. ¿Le gustaría que el centro de recreación y ocio fomente la cultura quiteña brindando servicios de seguridad?

SI_____ **NO**_____

7. ¿Usted cuánto dinero estaría dispuesto a gastar en un centro de ocio que fomente la cultura quiteña?

\$20,00 a 24,99_____ **\$25,00 a 29,99**_____ **\$30 a más**_____

8. ¿En qué barrio le gustaría a usted que se ubique un centro que preste servicios de distracción y ocio?

Barrio la Recoleta_____ **Barrio La Ronda**_____ **Barrio San Blas**_____

9. ¿Qué tipo de comida le gustaría degustar en un centro recreacional que preste servicios de ocio fomentando la cultura quiteña?

Comida tradicional de Quito_____ **Comida gourmet**_____ **Otra**_____

10. ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas le gustaría consumir en el centro que preste servicios de distracción fomentando la cultura quiteña?

Bebidas alcohólicas artesanales_____ **Bebidas alcohólicas industriales**_____

11. ¿Qué valora usted de un centro recreacional?

Precio_____ **Calidad de servicio**_____ **Calidad de producto**_____

Valor agregado (espectáculos, ambiente musical) _____

12. ¿A través de qué medios de información le gustaría recibir la publicidad acerca del Centro Recreacional?

Televisión_____ **Radio**_____ **Prensa**_____ **Redes Sociales**_____

Otro_____

13. ¿Qué redes sociales utilizas con más frecuencia?

Facebook_____ **Twitter** _____ **Instagram**_____ **Telegram** _____

Gracias por su colaboración

1.3.1.5. Análisis e interpretación de los resultados

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada:

Tabla 2. Concurrencias a centros de ocio

Alternativa	F	%
SI	119	86
NO	19	14
TOTAL	138	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: El Autor

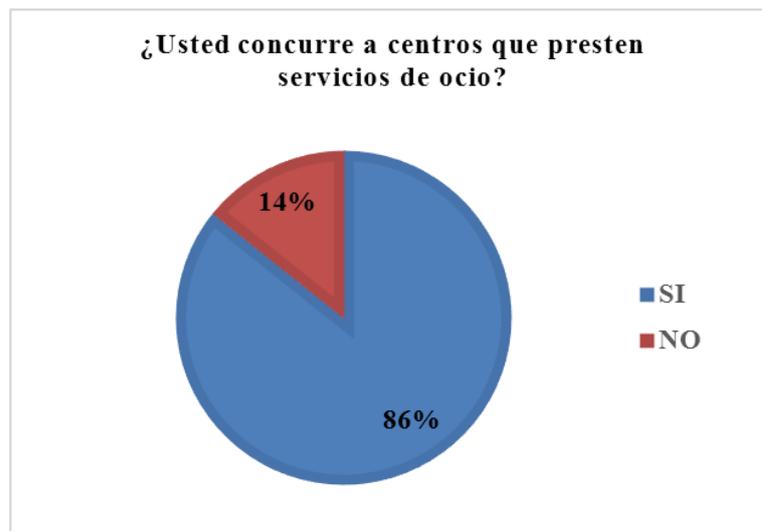


Figura 1. Concurrencia a centros de ocio

Elaborado por: El Autor

Análisis

Se puede observar que un alto porcentaje de los encuestados asisten a centros de ocio, el restante no lo hace, por lo tanto, se puede evidenciar que estos centros tienen acogida satisfactoria por los resultados de la encuesta.

Interpretación

Con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los clientes potenciales, se puede apreciar la factibilidad de implementar un Centro Recreacional que brindará servicios de calidad integral en beneficio de los pobladores del centro de Quito y zonas aledañas, por cuanto la población opta por asistir a lugares de sano entretenimiento y esparcimiento.

Tabla 3. Frecuencia de visitas a lugares nocturnos

Alternativa	F	%
Entre semana	62	45
Fin de semana	76	55
TOTAL	138	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: El Autor

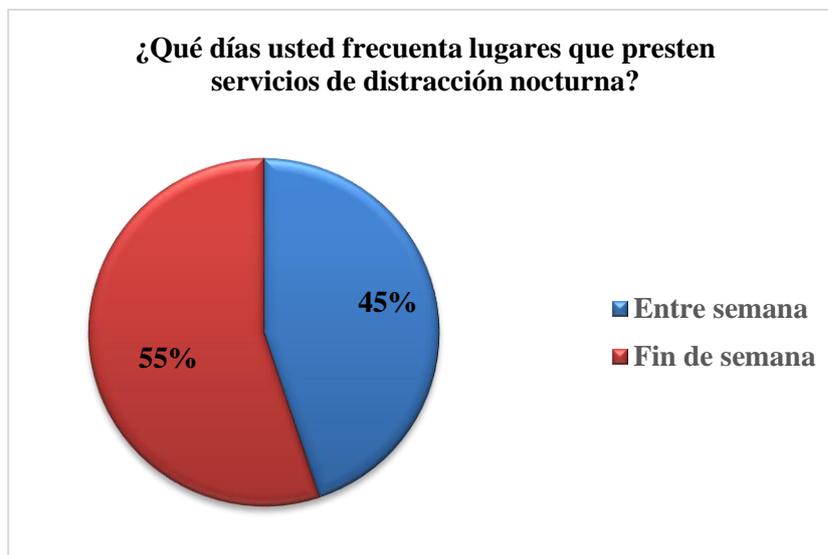


Figura 2. Frecuencia de visitas

Elaborado por: El Autor

Análisis

Se puede observar que existe una incidencia equitativa, con un 55% de los encuestados que frecuentan lugares de distracción nocturna en fin de semana y finalmente el 45% restante lo hace entre semana, estos datos son consistentes para determinar los días de apertura del centro de recreación.

Interpretación

Las actividades recreativas se han ido transformando de acuerdo a las necesidades de los consumidores las cuales vienen dadas por factores como el lugar de esparcimiento, la cultura, la forma de entretenimiento, así como las condiciones socio-económicas, por lo tanto de acuerdo a la encuesta el resultado es importante para determinar el horario de atención en el Centro Recreacional, el cual permitirá mejorar de acuerdo a la concurrencia y el disfrute de los consumidores en sus tiempos libres, evaluando la participación y la actitud positiva que se genere a través de la práctica y la productividad.

Tabla 43. Rescate de la cultura quiteña

Alternativa	F	%
SI	92	67
NO	46	33
TOTAL	138	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: El Autor

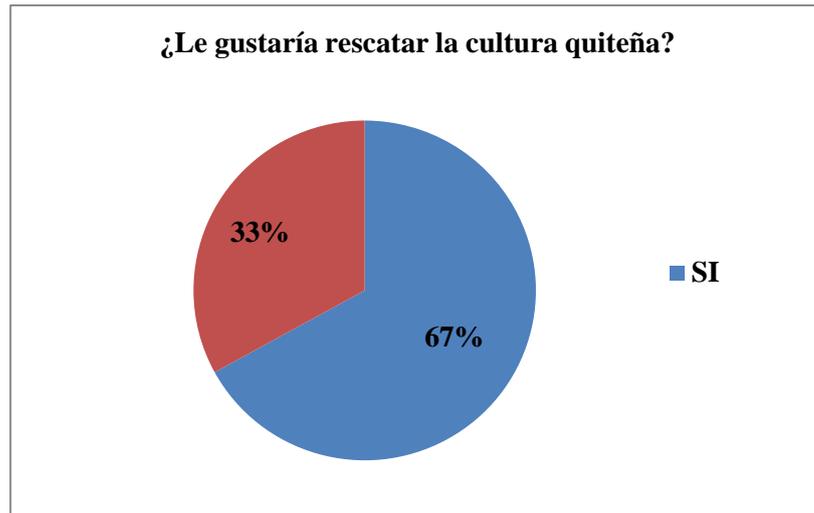


Figura 3. Rescate de la cultura quiteña

Elaborado por: El Autor

Análisis

Se puede observar que existe un importante porcentaje de encuestados, que afirmaron estar de acuerdo en el rescate de la cultura quiteña y con el 33% no están interesados en conocer. Estos datos dan indicios sobre los gustos y preferencias de la población, ya que es importante fomentar la cultura quiteña además la población está interesada en conocer nuevos centros de recreación.

Interpretación

En las ciudades de cualquier país, se estaría interesado en rescatar sus culturas, tradiciones y costumbres ancestrales, en el estudio de marketing realizado se pudo observar el interés de la población quiteña por el rescate de la cultura que la caracteriza. Así, la nueva alternativa de recreación y esparcimiento que se plantea, permitirá la demostración cultural que año tras año ha ido surgiendo, contribuyendo de esta manera al desarrollo del turismo quiteño, siendo una tendencia que ha llegado a captar la atención de los visitantes a través del conocimiento de las expresiones culturales, la identidad, la gastronomía, tradiciones, artesanías, vestimentas, entre otros, de la comunidad que la visita; es por ello fundamental exponer el patrimonio cultural del centro de Quito y de vital importancia rescatar lo perdido.

Tabla 5. Aceptación de los servicios de distracción y ocio fomentando la cultura quiteña

Alternativa	F	%
SI	109	79
NO	29	21
TOTAL	138	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: El Autor



Figura 4. Aceptación de los servicios de distracción y ocio fomentando la cultura quiteña

Elaborado por: El Autor

Análisis

Se puede observar que existe un importante porcentaje con el 79% de los encuestados declarando que les gustaría ir asistir a un centro que se preste servicios de distracción y ocio fomentando la cultura quiteña y el 21% no le interesa. Estos datos dan indicios de una demanda activa de este tipo de servicios que existe la aceptación adecuada para implementar en un centro de recreación que cumpla con estos parámetros.

Interpretación

Con un resultado del 79% de consumidores potenciales interesados en un centro recreativo que permita la distracción en rescate a la cultura quiteña, es un compromiso que se debe asumir en el proyecto donde el objetivo este orientado a interpretar el concepto actual de Quito, que comprenda la recreación como una necesidad y oportunidad para los pobladores en su desarrollo humano dentro de la misma comunidad. Aunado a esto se debe promover la recreación y sus manifestaciones entre ellas la actividad recreativa y de esparcimiento con base al bienestar físico, mental y cultural, así como factor importante para el desarrollo integral de todos los niveles sociales.

Tabla 65. Preferencia de los encuestados por la atención en el servicio

Alternativa	F	%
Con amabilidad	51	37
Con servicio personalizado	35	25
Buena atención al cliente	52	38
TOTAL	138	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: El Autor

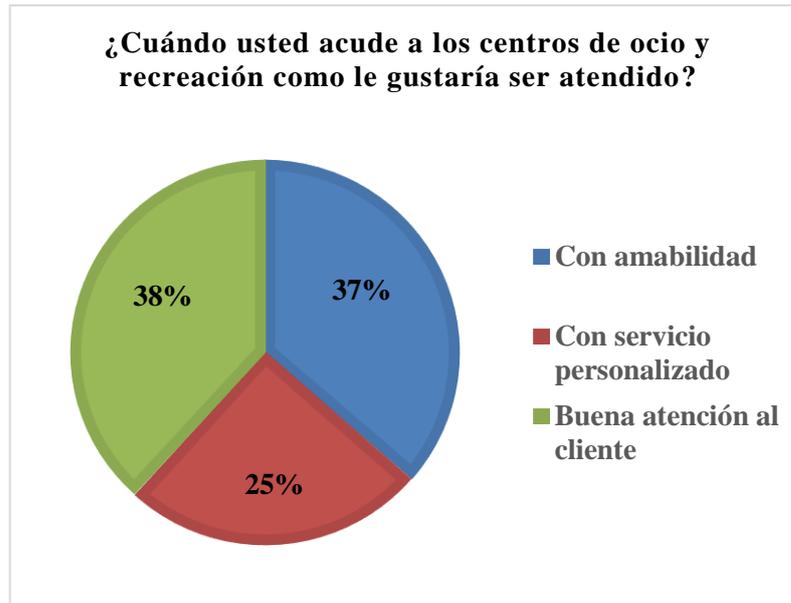


Figura 5. Preferencias de los encuestados por la atención en el servicio

Elaborado por: El Autor

Análisis

Al igual que en las preferencias en lo relativo en cómo les gustaría ser atendidos, se observa un porcentaje equitativo entre los encuestados que prefieren se les atiendan en los centros de ocio y recreación con servicio personalizado y con buena atención al cliente y el 25% restante optan por ser atendidos con amabilidad.

Interpretación

Los resultados apuntan a que el centro de recreación planteado en el proyecto debe satisfacer a la mayor cantidad de consumidores potenciales, pero a su vez procurar una atención de calidad donde se garantice la amabilidad, atención personalizada y buen trato con el cliente, es decir, manejar un buen feedback entre clientes-empleados.

Tabla 7. Medidas de seguridad

Alternativa	F	%
SI	113	82
NO	25	18
TOTAL	138	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: El Autor

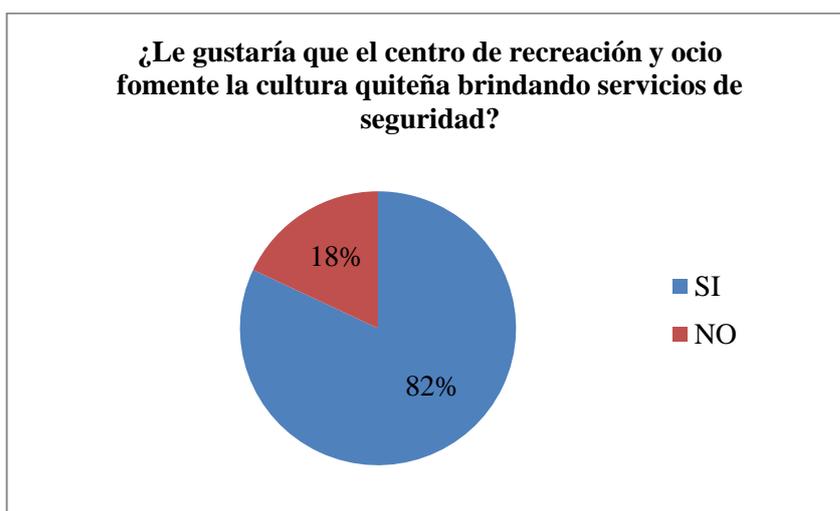


Figura 6. Medidas de seguridad

Elaborado por: El Autor

Análisis

En la figura 6 se observa que la aceptación de los consumidores potenciales sobre la seguridad en el centro recreacional es de un 82% a diferencia de un 18% que no le da importancia a este factor que incide como parte de la atención y garantía dentro del lugar.

Interpretación

Acerca de la disposición sobre la seguridad brindada por el centro de recreación y ocio la mayor parte de los encuestados afirman estar de acuerdo con un servicio que les garantice la seguridad, lo cual es un factor importante porque los clientes se sentirán en un ambiente seguro precautelando la integridad y manteniendo los debidos controles.

Tabla 87. Dispuesto a gastar

Alternativa	F	%
\$20,00 a 24,99	61	44
\$25,00 a 29,00	36	26
\$30,00 a más	41	30
TOTAL	138	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: El Autor

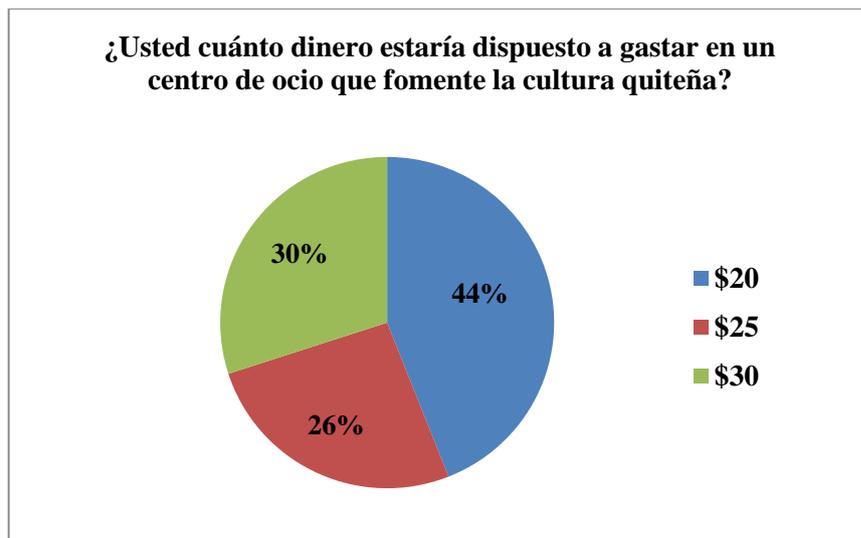


Figura 7. Dispuesto a gastar

Elaborado por: El Autor

Análisis

Se observa una disposición mayoritaria en un 44% en gastar hasta \$20 en un centro de ocio y recreación, seguido de un 30% que expresan poder gastar alrededor de \$25 y un restante manifiesta que pueden generar un gasto de \$30, por lo que se debe incluir en la estrategia de costos y precios la determinación adecuada para cubrir el pago por parte de los clientes en los servicios que se ofrecerán en el centro.

Interpretación

Considerar las condiciones económicas de los clientes es fundamental al momento de iniciar un plan de negocios e ir evaluando a través del tiempo, por cuanto el aspecto socio-económico de los consumidores permitirá el éxito del centro recreativo al momento de establecer los precios de los productos que se ofrecerán y que deben estar acordes a los ingresos promedios de los sueldos y salarios de la población.

Tabla 9. Ubicación del centro de ocio

Alternativa	F	%
Barrio la Recoleta	25	18
Barrio la Ronda	81	59
Barrio San Blas	32	23
TOTAL	138	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: El Autor

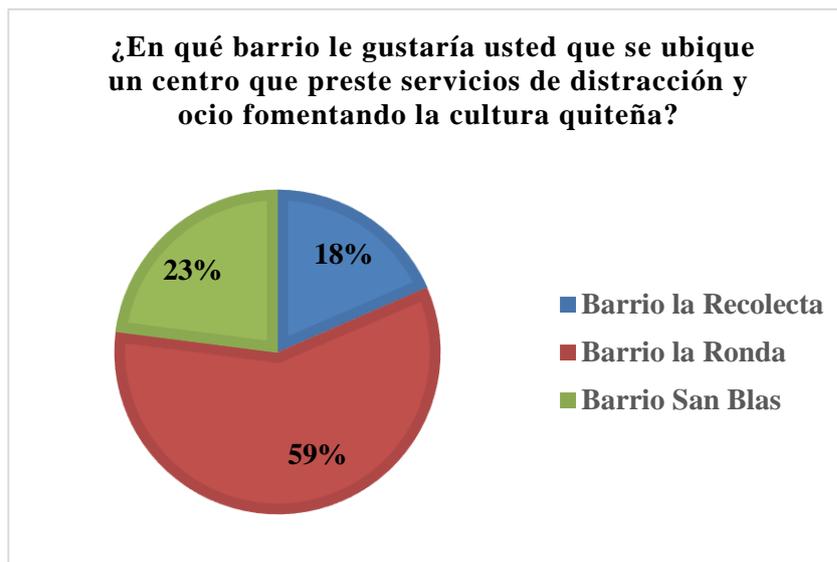


Figura 8. Ubicación

Elaborado por: El Autor

Análisis

Se observa una disposición mayoritaria en un 59% que los encuestados prefieren que el centro de recreación y ocio se encuentre ubicado en la Ronda, y el 23% que se ubique en el Barrio “San Blas” y el 18% restante que se ubique en la Recolecta.

Interpretación

Considerar el lugar geográfico donde se ubicará el centro recreativo en el centro de Quito es importante, por lo tanto, se debe considerar los resultados de la encuesta donde una mayoría optan por el Barrio la Ronda, pero que en el momento del estudio se tiene que evaluar si las condiciones demográficas, sociales, económicas y culturales están dadas para que el centro de recreación funciones en este lugar.

Tabla 10. Tipo de comida

Alternativa	F	%
Comida tradicional de Quito	113	82
Comida gourmet	21	15
Otros	4	3
TOTAL	138	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: El Autor

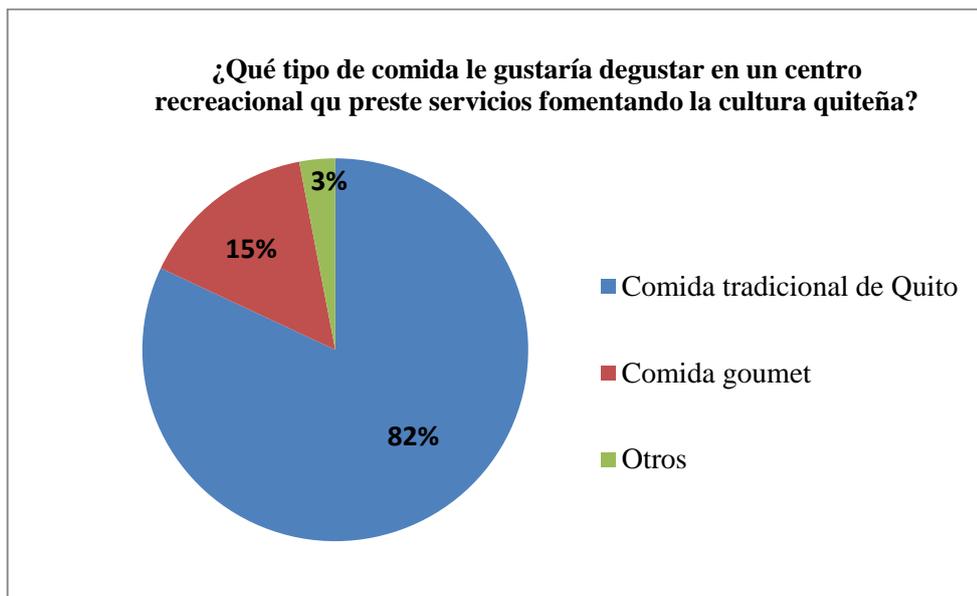


Figura 9. Tipo de comida

Elaborado por: El Autor

Análisis

Se observa una disposición satisfactoria del 82% por la comida tradicional de Quito, mientras que un 15% optan por la comida gourmet y un número muy reducido manifestaron por otros platos.

Interpretación

Sin embargo, se deben establecer estrategias de mercado, acerca del tipo de comida que se ofrecerá y que diferencia tiene de la competencia, partiendo de que el objetivo es satisfacer el gusto de todos los clientes y que la misión es ofrecer comidas acordes a la cultura, costumbres y tradiciones gastronómicas de Quito.

Tabla 11. Tipos de bebidas alcohólicas

Alternativa	F	%
Bebidas alcohólicas artesanales	81	59
Bebidas alcohólicas industriales	57	41
TOTAL	138	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: El Autor



Figura 10. Tipo de bebidas alcohólicas

Elaborado por: El Autor

Análisis

Se observa una disposición al tipo de bebidas alcohólicas que prefieren los encuestados con un 59% prefieren las bebidas alcohólicas artesanales y el 45% prefiere el tipo de bebida alcohólicas industrial.

Interpretación

Con base a los resultados obtenidos se debe de tomar en cuenta que existe una equidad en las preferencias del tipo de bebida, por lo tanto, al momento de preparar el menú que acompañara las bebidas se puede proponer una estrategia que tome en cuenta los dos tipos sugeridos en la encuesta y de esta manera se estaría complaciendo al cliente que es quien finalmente será el centro de atención del lugar.

Tabla 12. Valoración del Centro Recreacional

Alternativa	F	%
Precio	35	25
Calidad de servicio	41	30
Calidad del producto	48	35
Valor agregado (espectáculos, ambiente musical)	14	10
TOTAL	138	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: El Autor

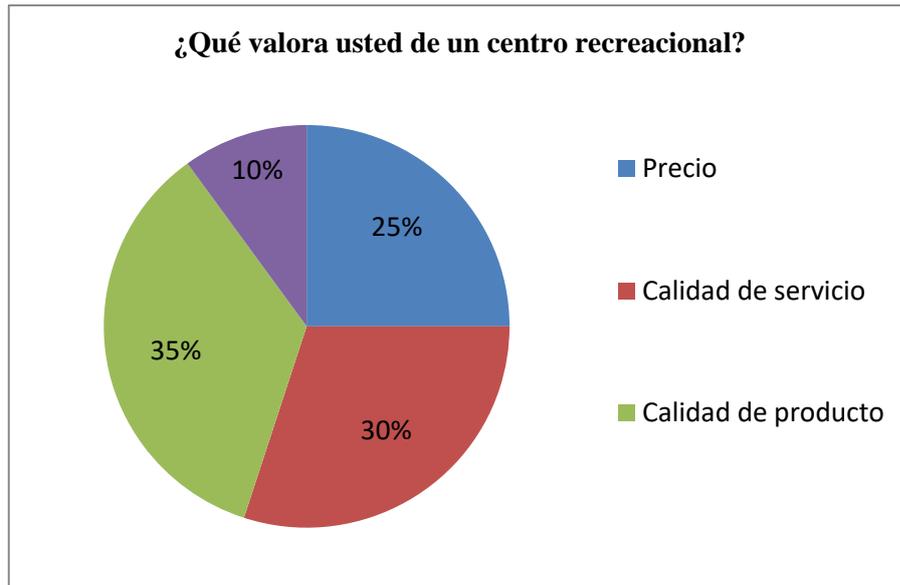


Figura 11. Valoración del centro recreacional

Elaborado por: El Autor

Análisis

Las respuestas de los encuestados en relación a los aspectos que valoran de un centro recreacional se puede apreciar que un 35% evalúan la calidad del producto, seguidos de quienes prefieren se les garantice la calidad en el servicio, otros se inclinan por el precio y un menor porcentaje dan preferencias al valor agregado.

Interpretación

Para los clientes es importante la atención que reciben cuando acuden a un lugar de ocio, recreación o esparcimiento, donde no solo evalúan el lugar sino también el ambiente, los precios, la calidad de los servicios, así como de los productos y además algunos le dan un valor agregado al ambiente, por cuanto el disfrute para muchos viene acompañado de espectáculos y un agradable momento musical. Por lo tanto, son factores de marketing que también deben ser considerados al momento del análisis de la implementación del negocio.

Tabla 13. Medio de información para la publicidad del Centro Recreacional

Alternativa	F	%
Televisión	21	15
Radio	28	20
Prensa	17	12
Redes Sociales	69	50
Otros	3	3
TOTAL	138	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: El Autor

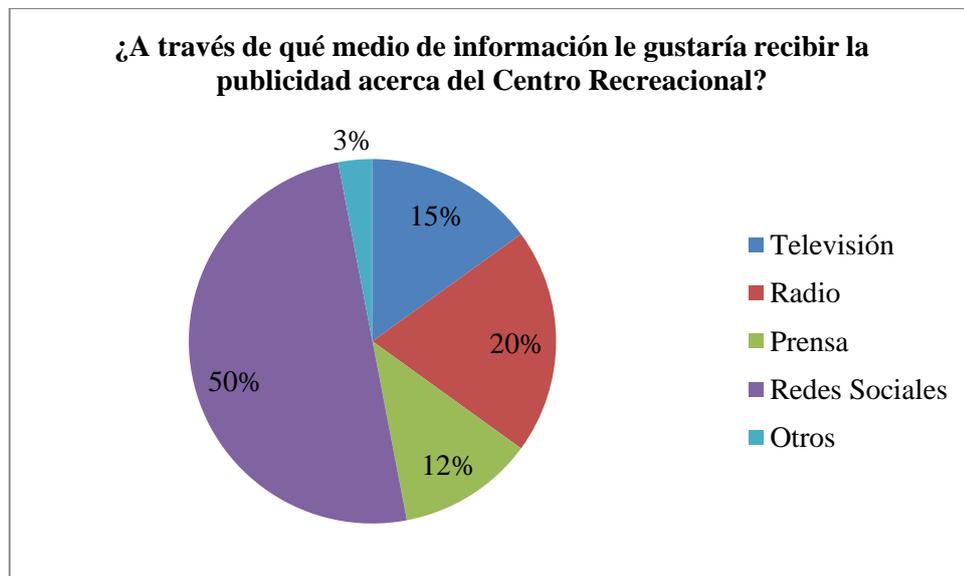


Figura 12. Medio de información para la publicidad del Centro Recreacional

Elaborado por: El Autor

Análisis

En cuanto al medio de información para recibir la publicidad un 50% manifestaron que, a través de las redes sociales, seguido de un 20% prefieren la radio y en menor porcentaje optan por la televisión y la prensa.

Interpretación

En relación al área de marketing, se realizó el estudio para conocer acerca de la manera en que les gustaría a los consumidores recibir la publicidad, sobre el nuevo centro recreacional, a lo cual un alto porcentaje seleccionaron las redes sociales como medio de información, seguido de la publicidad radial. Por lo tanto, se debe considerar que, en la actualidad, como producto de la globalización y el avance de la tecnología la población se ha afianzado en fuentes como Twitter, Facebook, Instagram, WhatsApp, Telegram, entre otros como sistemas informativos, lo cual debe ser considerado por el área de mercadeo.

Tabla 143. Redes sociales utilizadas con mayor frecuencia

Alternativa	F	%
Facebook	41	30
Twitter	35	25
Instagram	48	35
Telegram	14	10
TOTAL	138	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: El Autor

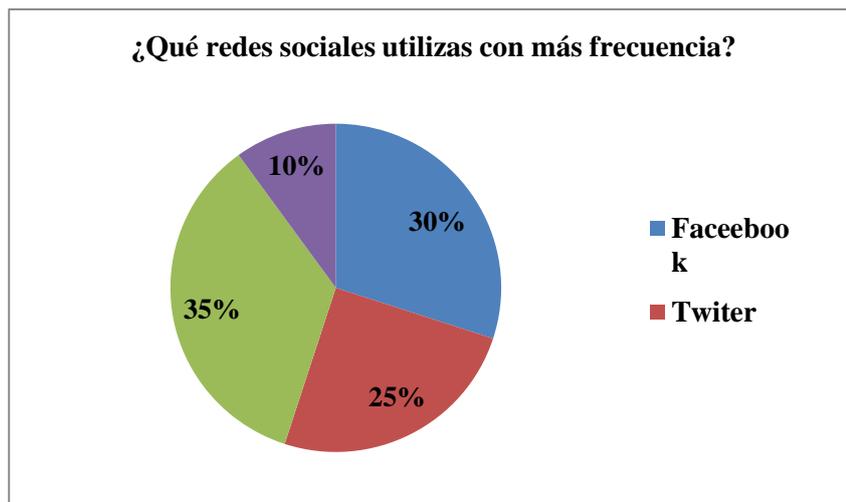


Figura 13. Redes sociales utilizadas con más frecuencia

Elaborado por: El Autor

Análisis

En la figura 13 se puede observar cómo un 35% de los encuestados se inclinan hacia el Instagram como fuente de información a través de las redes sociales, seguidos de los que prefieren Facebook, Twitter y Telegram.

Interpretación

Hoy día es importante para toda empresa apoyarse en el avance tecnológico, como medio de difusión para la publicidad de sus negocios. Por lo tanto, con los datos obtenidos en la encuesta se puede apreciar que es factible para el centro de recreación apoyarse en las redes sociales, lo cual es un gran reto y a su vez una oportunidad, por cuanto, los clientes cada día comparten sus momentos de ocio a través de estos medios y a su vez permitirá recopilar las opiniones y sugerencias sobre la experiencia vivida en el centro recreacional. En efecto, dar respuesta a todo ello implica un esfuerzo extra, pero que se debe asumir como necesario para el éxito del negocio.

1.3.2. Demanda Potencial

Luego del análisis de los resultados obtenidos en las encuestas con la aplicación del instrumento de recolección de datos, se presenta el tamaño de la demanda

potencial, en el cual se toma en cuenta a la población económicamente activa del centro histórico y quienes consideran viable la implementación de un Café Bar para la localidad. Considerando la respuesta en la pregunta N° 4, donde se abordó acerca de: ¿Le gustaría asistir a un centro que preste servicios de distracción y ocio fomentando la cultura quiteña? se observó que un importante porcentaje representado por un 79% de los encuestados manifestaron la aceptación de un centro recreacional con estas características, junto a la pregunta que dice: ¿cuánto dinero estaría dispuesto a gastar en un centro de ocio que fomente la cultura quiteña?. Por lo tanto, con el resultado alcanzado se calcula la demanda, que se detalla a continuación:

Tabla 24 Demanda

Año	Población	Aceptación Mercado	Gasto \$	Demanda \$
2020	25.489	20.136 (79%)	8.860 De 20,00 a 24,99 (44%)	199.305,7
			5.235 De 25,00 a 29,99 (26%)	143.936,33
			6.041 De 30,00 a más (30%)	181.230
Total Demanda				524.472,03

Cálculo de la demanda potencial

El cálculo de la demanda potencial, se efectúa considerando la demanda actual de \$524.472,03, valor con el cual se realizó el cálculo de la proyección de la demanda, tomando en cuenta la tasa promedio de crecimiento de la población de un 1,77% de acuerdo a las cifras obtenidas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para lo cual se aplica la siguiente formula:

$$DP=Di*(1+Tc) ^n$$

(Martínez, 2018)

Dónde:

DP = Demanda proyectada

Di = Demanda inicial

Tc = Tasa de crecimiento

n=Periodos

La proyección será realizada a 5 años, tal como se muestra en la siguiente tabla:

$$DP= 18.616 * (1+1,77\%) ^ 5$$

Tabla 15. Demanda Proyectada

Año	Tc % Crecimiento población	Población	Demanda Proy Anual
2020		20136	524472.03
2021		20492	533755.18
2022	1.77%	20855	543202.65
2023		21224	552817.34
2024		21600	562602.21
2025		21982	572560.26

Fuente: INEC (2019)

Elaborado por: El Autor

1.4. Análisis del macro y micro ambiente

Según Basta et al. (2015) en el entorno de la mercadotecnia existen dos factores fundamentales, que deben ser considerados cuando se plantea la creación de una empresa, entre ellos destacan el macro ambiente caracterizado por los factores externos que afectan a todas las organizaciones, donde el cambio de tan sólo uno de ellos genera cambios en los otros, este tipo de factor no puede ser controlado por los directivos de las empresas; y por otro lado se encuentra el microambiente, el cual involucra a todos los factores internos que afectan a la empresa no son controlables, pero se puede influir en cada uno de ellos. Asimismo, señalan que debido a la complejidad que se genera en el medio ambiente producto de los

cambios, los gerentes deben implementar estrategias para hacer frente a los cambios del entorno.

Actualmente Bush & Hair (2016) argumentan que las empresas deben enfrentar diversos cambios y obstáculos que causan incertidumbre en el crecimiento empresarial, como la acelerada competencia a nivel general, los factores económicos mundiales, la responsabilidad social entre otros retos políticos y sociales, que ofrecen oportunidades de mercadeo. Entre los factores estratégicos ambientales de mercado, se encuentran: el factor demográfico, económico, político, cultural, social, legal, la tecnología y la competencia. Por lo tanto, cualquier cambio es importante al momento de la toma de decisiones, lo cual permitirá el mejoramiento de los factores que afectan el entorno, identificando las áreas más críticas con el propósito de establecer una adecuada planificación estratégica.

Por consiguiente, los factores que caracterizan tanto el macro ambiente como el microambiente, pueden afectar de manera significativa el desempeño de las empresas en un momento determinado, limitando en ocasiones las decisiones estratégicas, sin embargo, para evitar una quiebra empresarial es necesario ajustar medidas adecuadas y oportunas.

1.4.1. Análisis del micro ambiente

Lo que persigue toda estrategia de mercado es confrontar la competencia, sin embargo, las gestiones administrativas de las empresas deben comprender que este tipo de competencia no será solamente por medio de competidores directos, por cuanto la capacidad de los beneficios señalada por Porter (como se citó en Riquelme, 2015) va mucho más allá de la rivalidad entre la fuerza competitiva existente, entre lo que destaca: nuevos competidores entrantes, el poder del proveedor, el poder del cliente y amenazas de productos sustitutos. Aunado a esto, que la llamada rivalidad, define los resultados de las cinco fuerzas de la estructura empresarial, que se encarga de dar forma e interacción a la naturaleza dentro de la empresa.

Por lo tanto, cuando se hace referencia a un plan de marketing, así como de los distintos enfoques que se pudieran aplicar, se debe considerar las 5 Fuerzas de Porter. Desde esta perspectiva, se resalta que el análisis de Porter, consiste en un modelo que se encarga de proporcionar una estructura estratégica, con la finalidad de establecer una rentabilidad en un determinado sector, con la intención de evaluar el valor en el tiempo (Riquelme, 2015). El objetivo que se pretende es aplicar este modelo de gestión, para garantizar que las empresas puedan realizar una gestión adecuada conjuntamente con la medición de los recursos que administra, partiendo de las cinco fuerzas de Porter, con las cuales se podrán establecer y planificar distintas estrategias, que permitan incrementar las oportunidades y fortalezas, con las que se puede hacer frente ante las posibles amenazas y debilidades. Con el propósito, de entender cada una de las fuerzas que caracterizan el modelo, se conceptualizaran los elementos que lo conforman, tal como se señala:

1.4.1.1. Nuevos Competidores Entrantes

Se aplica con el objetivo de conocer si existe una entrada al mercado de empresas con características similares y de acuerdo con los resultados que se puedan obtener sobre este negocio, se verificará la factibilidad de ingresos de nuevos competidores, por cuanto se proyecta que se pueda llegar a desarrollar como un negocio rentable, de acuerdo a lo planteado por Porter (como se citó en Riquelme, 2015). Para el caso del Centro Recreacional Café Bar “Diablo Huma” deberá tomar medidas ante un aumento de la competencia que si bien pudiera tener como barreras de entrada la falta de experiencia, lealtad de los clientes, el capital requerido, la falta de canales de distribución, acceso a los insumos entre otros, también podría ingresar con productos de mejor calidad y precios más accesibles, por tanto, es importante establecer estrategias de gestión como apoyo a la rentabilidad, a fin de evitar amenazas por la entrada de nuevos competidores.

1.4.1.2. Poder de los Proveedores

De acuerdo a lo planteado por Riquelme (2015) debe existir un poder de negociación intermedio entre la empresa con los proveedores, donde se podrá negociar con los mismos de acuerdo a las necesidades de materia prima que se

puedan tener, por lo tanto, mientras mayor sea el volumen adquirido, se podrá obtener mejores precios de negociación, otra de las negociaciones que se deben plantear con los proveedores de la empresa son las relacionadas con los días de créditos para cumplir con el pago de las facturas, procurando obtener el máximo de días para dar cumplimiento al compromiso y obligaciones adquiridas, lo cual brindara un apoyo en el ciclo operativo de la empresa.

1.4.1.3. Poder de los Clientes

En relación al poder de negociación que se debe adquirir con los clientes, para el caso de estudio no es muy elevado por cuanto no existe una competencia directa con el mercado objetivo, sin embargo, existen negocios sustitutos que el cliente pudiera considerar, tomando en cuenta el producto ofertado. De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, los potenciales clientes de la empresa manifestaron no contar con centros recreativos que ofrezcan productos similares, pero se debe prestar especial atención a los clientes, a fin de conocer sus distintas necesidades y preferencias (Riquelme, 2015).

Por otro lado, es importante que el Centro Recreacional Café Bar “Diablo Huma” considere las exigencias de los clientes, las cuales pueden ir incrementando con el tiempo, por cuanto se aplicarán condiciones relacionadas con precios, calidad y servicios ofrecidos. Asimismo, se debe considerar la elección de otro producto que ofrezca la competencia, de existir posibles competidores. Además, el cliente tendrá la potestad de elegir otros servicio o producto de la competencia, lo que hará una situación más visible si se presentan más proveedores potenciales, con los cuales se podrá implementar estrategias que permitan enfrentar las posibles amenazas, entre las cuales se puede considerar el incremento de las inversiones en cuanto a publicidad y mercadeo, que permitan mejorar las líneas de ventas.

1.4.1.4. Productos Sustitutos

Esta estrategia es otra de las cinco fuerzas competitivas de Porter, dentro del entorno de la empresa, donde la existencia de productos sustitutos representa una amenaza para la organización, mientras que su inexistencia representa una

oportunidad. Por tanto, los productos sustitutos limitan el potencial de la empresa, ya que su aparición implica una pérdida de ingresos y ventas para la empresa, porque el consumidor preferirá aquellos productos que ofrezcan la mejor relación calidad-precio.

Sobre este aspecto, se enfatiza que los productos sustitutos están representados por todas aquellos menú o estilo de tragos y cafés que se ofertarán para la clientela que guste de este nuevo estilo, tal es el caso de los tipos de carnes, bebidas alcohólicas, áreas de esparcimiento, que se utilizan para este mercado, pero no tienen la personalización y la calidad quiteña acordes a lo que se ofertará en Café Bar, de acuerdo a las necesidades requeridas y a la innovación de platos y bebidas exclusivas.

1.4.1.5. Rivalidad entre los Competidores

La rivalidad entre los competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo competitivo de Porter, por cuanto es la fuerza con la que las empresas toman acciones, para fortalecer su posición en el mercado y así proteger su posición competitiva a costa de sus rivales del sector (Riquelme, 2015). Se pueden conseguir con una rivalidad sobre la competencia, la cual será superada a través de estrategias de mercado competitivo, que permitirán posicionarse como un negocio de rivalidad alta, el cual actualmente aún no existe. Sin embargo, para el Centro Recreacional Café Bar “Diablo Huma” debe considerar factores como la publicidad, diferenciación del producto, condiciones de costos, entre otros, por cuanto el grado de rivalidad entre los competidores aumentará en la medida en que se eleven las cantidades de éstos, se igualen en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de producto o se reduzcan los precios.

1.4.2. Análisis del macro ambiente

Desde el contexto de Basta, et al. (2015) el macro ambiente está referido al entorno externo de la empresa, que incide directa o indirectamente en el logro de los objetivos estratégicos y que puede ser mitigado, pero no totalmente erradicado, se caracteriza por una fuerza externa, a saber: factores demográficos, económicos,

sociales y culturales, factores políticos y legales, tecnología y medio ambiente natural.

En relación, con las fuerzas externas señaladas anteriormente, se pueden presentar factores con oportunidades, así como amenazas para la empresa, tales como: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

- **Factores políticos:** En los últimos años en Ecuador se ha mantenido un escenario político bastante estable, donde ciertas regulaciones a nivel gubernamental, pueden incidir de manera directa o indirecta en el desarrollo de la empresa, estos elementos pueden estar representado por normativas y leyes que de cierta forma afecten la organización (Basta, et al. 2015). También factores políticos que inciden directamente en la toma de decisiones, y se puede apreciar en el levantamiento indígena que afecto de manera significativa el desarrollo económico ecuatoriano; lo cual perjudicó al sector productivo.
- **Factores económicos:** Actualmente el estado ecuatoriano se encuentra en una relativa estabilidad económica, debido al efecto que repercutió con la dolarización, donde en el primer semestre del año 2019 surgió un incremento en 0,6% en comparación con el año 2018 del Producto Interno Bruto (PIB), según cifras oficiales del Banco Central del Ecuador (2018), por tanto el factor económico puede influir de manera negativa en las empresas, dadas las políticas económicas relacionadas con los aumentos de tributos, lo cual incidirá de manera directa en la rentabilidad de las empresas.
- **Factores Sociales:** Este factor está relacionado con la población, sus costumbres y tradiciones, el cual se ha visto afectado por el desempleo, de acuerdo a datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019), donde la tasa de desempleo de 4,1% en junio del 2018 aumento a 4,4% comparada con el año 2019. Entre los factores sociales que inciden directamente en la empresa, se encuentra la tasa de crecimiento poblacional, ya que, si esta disminuye, la venta de centro recreacional también se verá afectada, por cuanto el servicio estará

dirigido a una población comprendida entre las edades de 18 y 65 años, sin dejar de lado la tercera edad.

- **Factores tecnológicos:** El avance de la tecnología ecuatoriana, ha presentado un acceso a celular del 80%, equipos de computación 27%, e internet 12%, de acuerdo a estudios realizados por el INEC (2019), estos resultados muestran un gran acceso de la tecnología en los ciudadanos lo que podría ser una fuente importante para plantear estrategias comerciales a través de estos medios.

1.4.2.1. Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE), permite a los planificadores de acciones estratégicas, resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, tecnológica y competitiva. Según (Mullins, Orville, & Boyd, 2013) la matriz EFE, consiste en “Establecer las oportunidades y amenazas a las que puede enfrentarse la nueva empresa (...)” (p. 25). Para el caso de estudio dedicado al servicio de atención al cliente a través del centro recreacional, se ha determinado la siguiente matriz EFE.

Tabla 16. Matriz EFE

FACTOR EXTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDAD			
Calidad del producto	25%	5	2,5
Estabilidad económica en los últimos años	10%	2	1,0
Incentivo gubernamentales	10%	2	1,0
Tendencia en el mercado de centros recreativos culturales y tradicionales	15%	3	1,5
AMENAZA			
Incrementos de impuestos	15%	3	1,5
Incremento en los productos de alimentos y bebidas	15%	3	1,5
Variaciones en las tasas de intereses	5%	1	0,1
Incremento de la Inflación	5%	1	0,1
TOTAL	100%	20	9,2

Fuente: Adaptado de Mullins, Orville, & Boyd (2013)

Elaborado por: El Autor

Una vez analizada la matriz de factores externos se puede deducir que el total ponderado de 9,2, está representado por 6% de oportunidades y 3,2% de amenazas,

estos resultados representan para el centro recreacional más oportunidades de crecimiento que de las amenazas que se pudieran generar.

Matriz EFI

En todo plan de negocio es importante conocer los distintos escenarios y contexto que lo definen, para lo cual se recomiendan estrategias que permitan en la consecución de las metas y por consiguiente al logro de los objetivos. Con la finalidad de dar cumplimiento a este enfoque, se contempla la matriz de evaluación de factores internos (EFI), conocida como una forma que permite evaluar los factores internos de la gestión estratégica entre ellos las fortalezas y debilidades, considerando que estos son los más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa, asignándole una calificación que luego será determinante para el alcance y éxito del negocio (Basta, et al., 2015).

A tales efectos, es menester considerar algunos factores internos tales como: clima organizacional, sistemas de evaluación, sistemas de información, situación financiera, imagen pública, capital humano y calidad, los que permitirán obtener un resultado, y a su vez apoyar sobre la auditoría interna de la organización, el cual se hará por medio de un análisis de efectividad sobre estrategias aplicadas para a conocer su impacto, de esta manera se formulan las tácticas que ofrecerán una base para solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Tabla 17. Matriz EFI

FACTOR INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
FORTALEZAS			
Empresa innovadora	25%	5	2,5
Precios de mercado	25%	5	2,5
Maquinaria en condiciones óptimas	15%	3	1,5
Alimentos y bebidas preparadas con productos de calidad	15%	3	1,5
DEBILIDADES			
Restaurant no conocido	5%	1	0,5
Poco conocimiento de otros negocios del mismo ramo en la localidad	10%	2	1,0
Inexperiencia para la contratación del personal	5%	1	0,5
TOTAL	100%	20	10

Fuente: Adaptado de Basta, Andrade, Ferreira, & Seixas (2015)

Elaborado por: El Autor

Una vez concluido el análisis de la matriz EFI, se pudo determinar que para el proyecto de negocios planteado, se presenta un volumen de fortalezas en crecimiento respecto a las debilidades, donde se obtuvo un resultado total en la ponderación sobre 10, de los cuales 8% se corresponde a las fortalezas caracterizada por las empresas innovadoras y precios de mercado con una ponderación del 25%

cada una, seguida de las condiciones de la maquinaria y calidad de los alimentos y bebidas con un porcentaje del 15%, por su parte las debilidades alcanzaron un total ponderado de 2 puntos representado por las empresas en innovación y la inexperiencia de contratación laboral con un 5% y en cuanto al poco conocimiento de otros negocios del mismo ramo en la localidad se ponderó en un 10%.

1.4.3. Proyección de la oferta

Se entiende por oferta la cantidad de un determinado bien, un producto o un servicio que los vendedores están dispuestos a vender a determinados precios en igualdad de condiciones (Bush & Hair, 2016). Considerando una oferta enmarcada por otros centros recreativos ubicados en la ciudad de Quito, los cuales ofrecen productos complementarios, convirtiéndose en una competencia indirecta, como se muestra en la Tabla 26, según información obtenida del catastro del Ministerio de Turismo, donde se detalla el número estimado de clientes que asisten a centros de ocio a disfrutar de los servicios ofrecidos por la oferta complementaria.

Tabla 18. Caracterización de la competencia

Servicio	Nro. Clientes Estimados Anuales
Restaurant	9546
Piscina	788
Hospedaje	3807
Polideportivo	661
	14.802

Fuente: MINTUR (2019)

Elaborado por: El Autor

Por lo tanto, para realizar la proyección de la oferta, se consideró los datos obtenidos de la demanda proyectada, resultados de en la encuesta aplicada y la base

de los clientes que utilizaron los servicios de alimentación, hospedaje, piscina y polideportivo ofertado por los competidores, colocándose como complementarios, proporcionando un resultado de 14.802 clientes que acuden a centros de ocio, lo que permitió a su vez obtener un porcentaje de oferta proyectada de 21% (de dónde sale este porcentaje, no hay un fundamento ni fuente oficial), como se detalla a continuación, valor que será considerado para la proyección estimando que surjan empresas que ofrezcan el servicio en el mismo ramo o que brinden nuevos productos sustitutos.

Tabla 19. Oferta Anual Proyectada

OFERTA ANUAL PROYECTADA		
AÑO	OFERTA PROYECTADA	OFERTA PROYECTADA 21%
1	14.802	3.909
2	15.064	4.002
3	15.331	4.095
4	15.602	4.191
5	15.878	4.288

Fuente: Adaptado de Bush & Hair (2016)

Elaborado por: El Autor

Demanda potencial insatisfecha

Por demanda potencial o insatisfecha se entiende de acuerdo a lo planteado por Bush & Hair (2016) la cantidad de bienes o servicios que el mercado probablemente consumirá en años futuros, destacando que si las condiciones bajo las cuales se hizo

el cálculo prevalecen, ningún productor actual podrá satisfacer. A este respecto, el cálculo de la demanda insatisfecha, se determina mediante la diferencia de la demanda proyectada y la oferta, tal como se muestra a continuación:

Tabla 20. Demanda potencial insatisfecha

Proyección Anual			
Año	Demanda	Oferta Proyectada	Demanda Insatisfecha
1	20.136	14.802	5.334
2	20.855	15.064	5.791
3	21.224	15.331	5.893
4	21.600	15.602	5.998
5	21.982	15.878	6.104

Fuente: Adaptado de Bush & Hair (2016)

Elaborado por: El Autor

1.5. Promoción y publicidad que se realizará

1.5.1. Promociones

En relación a la promoción y publicidad que se realizará para la captación de clientes, estará enmarcada por una parte considerando los resultados obtenidos en la encuesta donde se observó que es factible para el Centro Recreacional Café Bar “Diablo Huma” apoyarse en las redes sociales, lo cual es un gran reto y a su vez una oportunidad, ya que los clientes cada día comparten sus momentos a través de estos medios lo que permitirá a su vez recopilar opiniones y sugerencias sobre la experiencia vivida en el centro recreativo. Aunado a esto, también es necesario tomar en cuenta otros aspectos como:

- Incentivar las ventas en el centro recreacional Café Bar “Diablo Huma”.
- Captación de clientes
- Apoyo en el lanzamiento de nuevas promociones ofrecidas en el centro recreacional Café Bar “Diablo Huma”.

A fin de garantizar una correcta promoción y publicidad del centro recreacional Café Bar “Diablo Huma” se plantea las siguientes estrategias:

- Ofrecer un descuento del 25% al primer cliente que facture en el Café Bar “Diablo Huma” y se le obsequiará un cupón de descuento del 20% para la próxima visita al centro recreacional, cupo valido por dos meses.
- Ofrecer un descuento del 20% para los 20 primeros clientes que facturen, y a su vez otorgar un cupón de descuento a cada uno de ellos, por un 15% de descuento para la siguiente visita al Café Bar “Diablo Huma”, el cual será válido por dos meses.
- Obsequiar boletos para sorteos mensuales dentro del centro recreacional, ofreciendo un día de animación con ambiente musical en vivo, cuyos obsequios estarán basados en los productos que ofrecerá el Café Bar “Diablo Huma”.
- El Café Bar “Diablo Huma” promocionará durante un mes por lanzamiento del centro recreacional, ofertas atractivas para motivar y captar nueva clientela.

1.5.2. Publicidad y Marketing

En el área de marketing se deben aplicar distintas estrategias para el inicio del nuevo plan de negocios, ofertando productos exclusivos para atender un target de clientes selectivos, en el caso del proyecto planteado estará referido a mujeres y hombres con edades comprendidas entre los 18 y 65 años, quienes tendrán la oportunidad de disfrutar de un ambiente agradable y exigir una atención de calidad y exclusividad, donde complacerán lo gustos y exigencias de la clientela, con el propósito de incrementar el valor agregado para el negocio.

Por lo tanto, se debe considerar el lema que identificará centro recreativo Café Bar “Diablo Huma”, el cual estará diseñado por una frase corta, creativa, fácil de recordar y que describirá el mensaje que se desea transmitir a potenciales clientes. De acuerdo a los autores Vela, Fernández, Nogué, & Jimenez (2015), el lema en marketing debe ser original, claro y conciso, en el mismo se definirá la misión de la empresa, procurando que la frase establezca un contacto con el consumidor de manera sencilla y amena, tomando en cuenta aspectos como: valores, protagonismo, identificación y marca de la empresa.

El lema de la empresa será: Café Bar Diablo Huma “*Un lugar para disfrutar del Quito de ayer, hoy, mañana y siempre*”. La idea es hacerle sentir un ambiente agradable, recordando que las tradiciones culturales quiteñas nunca pasan de moda.

Asimismo, se hará uso de una campaña publicitaria que permita ampliar el mercado consumidor del centro recreacional Café Bar “Diablo Huma”, la cual se realizará a través de diferentes medios de comunicación, entre los que destacan: redes sociales, medios impresos, radio, televisión, entre otros. A continuación, en la tabla 29 se muestra la construcción del plan de medios propuesto en el proyecto:

Tabla 21. Plan de Medios

Plan de Medios			
Actividades	Fechas	Costo Anual (expresado en \$)	Responsable
Twitter	Enero-diciembre	460,00	Gerente
Instagram	Enero-diciembre	640,00	Gerente
Facebook	Enero-diciembre	580,00	Gerente
Publicidad en radio, la cual consistirá en cuñas diarias que serán transmitidas en horarios rotativos y en los siguientes momentos: el primer mes de lanzamiento, mes	Septiembre, diciembre y mayo	4.050,00	Gerente / Radio

aniversario de la ciudad de Quito y el mes de diciembre; mensual \$1.350; lo cual consiste en cuñas diarias, en horarios rotativos.

6 vallas publicitarias digitales compartidas ubicadas en zonas aledañas a la ciudad de Quito 85\$ mensual cada una

Enero-
diciembre

510,00

Gerente /
Litografía

Volantes para ser repartidos en zonas aledañas a la ciudad de Quito, 1.500 mensuales a un valor de 1\$

Enero-
diciembre

1.500,00

Gerente

Página WEB de la empresa, precio básico mensual \$20

Enero-
diciembre

240,00

Gerente

Promoción 1, estimando que el cliente realice un gasto de 100\$, el descuento será de 25%

El día de
apertura

25,00

Gerente

Promoción 2, estimando que entre los primeros diez clientes se obtenga un consumo de 1.000\$ el descuento total sería por 200\$

Primeros
días de
apertura

200,00

Gerente

Promoción 3, Estimar que los clientes mensualmente disfruten de ofertas de promoción y descuento del 15% proyectando los 10 primeros clientes del mes con una venta estimada de 800	Enero-diciembre	120,00	Gerente
Total Publicidad y Promoción		8.325,00	

Fuente: Adaptado de Vela, Fernández, Nogué, & Jimenez (2015).

Nota: Los precios fueron considerados de acuerdo a estudio de mercado realizado en la investigación de campo

Elaborado por: El Autor

1.6. Canal de distribución a utilizar

En toda empresa en expansión se deben definir los sistemas de distribución de los productos que mejor se adapte a sus necesidades. Según los autores Camargo, López, & Ordoñez (2019) argumentan que “El sistema de distribución es un conjunto de intermediarios que intervienen en el proceso de envío de productos y servicios desde el punto de fabricación hasta el domicilio del consumidor final o cliente” (p. 42) .

Desde esta premisa, es importante elegir el sistema de distribución de productos adecuado a las necesidades de la empresa y a las expectativas del cliente, fijando las características propias del negocio, entre las que destacan: el producto o servicio que se intenta ofrecer, la ubicación geográfica, características de los posibles cliente, los objetivos económicos, crecimiento de la empresa, el proceso de elaboración del producto, así como la orden de salida hacia el consumidor final, entre otros.

Haciendo énfasis en el proyecto de negocios que se plantea, lo que se pretende es crear un centro recreacional que rescate las culturas y tradiciones de la ciudad de

Quito, que han sido dejadas de lado por el paso de nuevas tendencias recreativas y de esparcimiento, otorgando precios accesibles para el disfrute de jóvenes, adultos y personas de la tercera edad, que vivieron las antiguas tradiciones y que ahora estarán a gusto de poder disfrutar y recordar sus antepasados, por lo tanto el canal de distribución será en línea directa entre el centro recreativo y el cliente, lo cual será beneficioso para la empresa, ya que podrá ofrecer el producto de manera directa garantizando la calidad en el servicio y ofreciendo su exclusividad, en todos los ámbitos de comercialización.

A continuación, en la figura 14 se detalla canal de distribución del producto diseñado para ser aplicado en el centro recreacional “Café Bar Diablo Huma”.

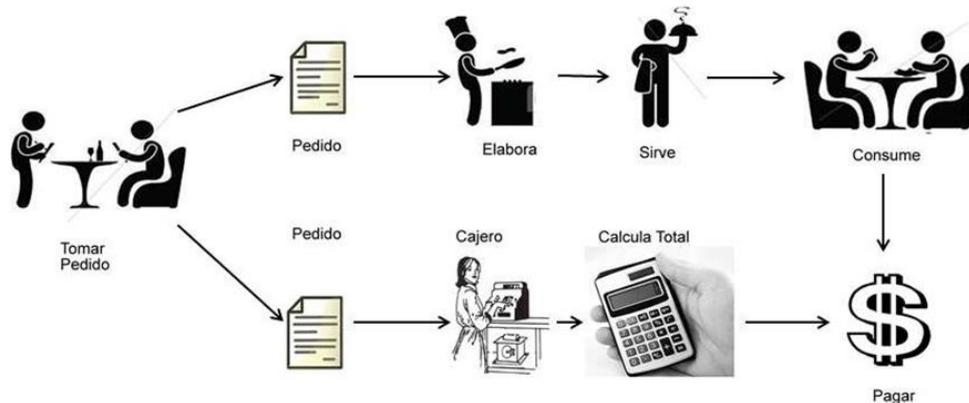


Figura 14. Canal de Distribución

Fuente: Optimización del Proceso de Atención al Cliente en un Restaurante durante Períodos de Alta Demanda - Rodolfo F. Schmal y Teresa Y. Olave (2015)

Elaborado por: el Autor

1.7. Seguimiento de clientes

Según Basta et al. (2015) el seguimiento es cualquier contacto que establezca la empresa con sus programas y clientes, con el fin de construir y mantener un vínculo que pueda generar oportunidades comerciales, lo cual le permitirá incrementar los ingresos por ventas, establecer experiencias de servicios positivas con los clientes generando confianza, constituir una relación con información útil para ser aplicada en promociones y ventas, entre otros.

El centro recreacional Café Bar “Diablo Huma” tiene planteado entre sus ventajas competitivas tener un contacto directo con las clientes, poder conocerlos y atender sus necesidades e inquietudes de manera preferencial, para ello se propone realizar una encuesta de satisfacción, donde se puedan plasmar todos los factores que conlleven al mejoramiento de la empresa. En principio se puede realizar durante los primeros 6 meses de apertura del centro recreacional, donde la gerencia se encargará de hacer un seguimiento periódico sobre su aplicación, a fin de poder determinar la calidad del servicio y producto ofrecido, así como el grado de satisfacción. Luego de los 6 meses se puede hacer un seguimiento al 50% de la clientela y posteriormente para los años siguientes se puede plantear de manera aleatoria.

Tabla 22. Encuesta sobre satisfacción del cliente

ENCUESTA SOBRE LOS PROCESOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						
Marque con una “X” la respuesta que considere adecuada a las opciones planteadas						
N.	PREGUNTA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
		5	4	3	2	1
1	¿Cómo considera la atención que le brinda el Café Bar “Diablo Huma”					
2	La empresa ofrece servicio personalizado ¿Cómo lo considera?					
3	¿En relación al tiempo de espera para recibir el servicio, como lo considera?					
4	¿La información que le brinda la empresa es oportuna y se adapta a sus requerimientos?					

5	¿Cómo calificaría al personal del Café Bar “Diablo Huma”
---	--

6	¿El personal ofrece un trato amigable y cordial, como lo considera?
---	---

7	¿Cómo es la atención de la empresa cuando se le presenta un problema dentro del lugar?
---	--

8	¿Cuenta con el personal adecuado en el Café Bar para atender sus necesidades?
---	---

9	¿Cómo considera el horario que ofrece el Café Bar “Diablo Huma”?
---	--

10	¿Cómo califica el producto ofrecido por Café Bar “Diablo Huma”?
----	---

Fuente: Basta, Andrade, Ferreira, & Seixas (2015)

Elaborado por: El Autor

1.8. Especificar mercados alternativos

Si el Café Bar “Diablo Huma” no alcanza las expectativas esperadas en el proyecto, se podrá ampliar como un centro recreativo moderno de acuerdo a la tendencia del mercado para el momento incluyendo la admisión de personas de todas las edades.

Como mercado alternativo se proyecta a mediano o largo plazo implementar un centro recreativo moderno que cuente con diferentes instalaciones para varias actividades de distracción, artísticas, culturales y deportivas como: pista de patinaje, bolos, juegos de mesa, ludoteca, estos son los más representativos en lo recreacional. También se acondicionará una mediateca y talleres en el área cultural; estos espacios y las áreas exteriores se complementarán con elementos cubiertos

abiertos.

Mediateca: Colección de documentos difundidos por los medios de comunicación social (prensa, radio, televisión, etc.) y en diferentes soportes.

Ludoteca: Es un espacio donde se realiza actividades para niños.

CAPÍTULO II

2. ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)

2.1. Objetivo del estudio de producción

Describir la actividad productiva de la empresa considerando los factores de producción, la capacidad y la política de los stocks, con la finalidad de valorar la importancia de las innovaciones y su implantación en el mercado competitivo.

2.2. Descripción del proceso

2.2.1. Descripción del proceso de transformación del bien o servicio

Para implementar una empresa, es importante establecer de forma detallada el funcionamiento de las interrelaciones entre los procesos y subprocesos en los que la empresa está comprometida, donde se puedan identificar los procesos principales y secundarios, que se incluirían en cada uno de los tres enfoques: estratégico, operativo y de soporte. Según Basta et al., (2015) a partir de estos elementos, se elabora el mapa de proceso, con el objetivo de aportar información significativa para el desarrollo de las actividades de la empresa, que servirán de estrategia útil para detectar las ventajas competitivas, nuevas oportunidades para el negocio, buen manejo de la administración de los recursos y actividades, especificar las responsabilidades y funciones del talento humano, determinar las necesidades de los clientes, entre otros.

En la Figura 14, se muestra gráficamente el mapa de procesos, que se propone para el centro recreativo Café Bar “Diablo Huma”, conformada por los procesos estratégicos, operativos y apoyo; contando con un equipo calificado que se encargará de la evaluación y ejecución de cada uno de estos procesos.

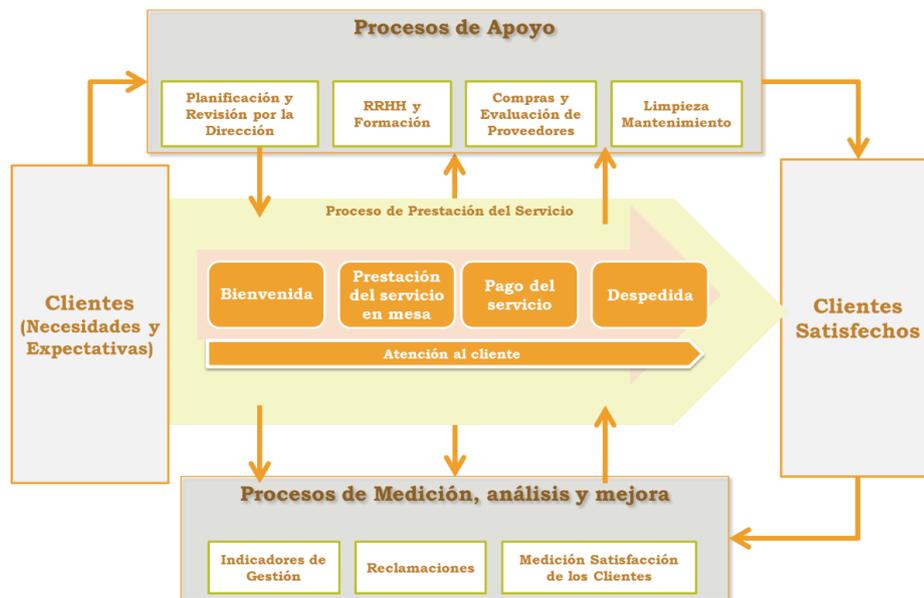


Figura 15. Mapa de procesos

Fuente: (Basta A. , 2015)

Elaborado por: El Autor

Para el buen desempeño y funcionamiento de la empresa, se requiere prestar un buen servicio desde el momento que el cliente llegue al Centro Recreativo, ofreciéndole el mejor confort, brindando la oportunidad de disfrutar dos ambientes uno más familiar con el servicio de comida tradicional y gourmet y el otro de más entretenimiento nocturno (bebidas alcohólicas artesanales e industriales).

Sobre la descripción del proceso que se llevará a cabo en el Café Bar “Diablo Huma” y para efectos del plan de negocios propuesto, se explicará a detalle acerca del procedimiento para la preparación de uno de los platos principales que se ofrecerá dentro del centro recreacional. Siendo Quito la capital de los ecuatorianos y el centro de localización del estudio, es una ciudad que conserva una gastronomía propia que incluye una gran variedad de platos, algunos tan antiguos como la propia localidad; otros traídos de diferentes regiones del globo; que combinan una fusión de historias, costumbres y sabores, entre ellos el hornado.

El hornado es uno de los platos más representativos de la gastronomía en Ecuador, algunos dicen que su historia llega con Cristóbal Colón, en su segundo viaje a América, cuando trajo varios cerdos, que luego fueron codiciados. La

preparación consiste en una carne de cerdo cocida en horno de leña. Se marina durante tres días y se sirve con tortillas de papa, cuero reventado y un delicioso agridulce (un curtido salado-dulce de cebolla y tomate) que suaviza la carne y se mezcla con la papa.

Por otra parte, se ofrecerá bebidas típicas de la región, por cuanto son parte de la tradición quiteña, esas que evocan historias inolvidables que junto a grandes personajes resisten el paso del tiempo, esas que han dejado huellas en la memoria colectiva de muchos. Si bien es cierto que las costumbres han cambiado, la gente asume los hábitos modernos de la generación actual y, como era de esperar, se vive en el ahora y las personas tradicionalistas se pregunta cuáles son las bebidas que, con o sin licor, forman parte de las fiestas quiteñas.

Es por ello que dentro del centro recreacional Café Bar “Diablo Huma”, se ofrecerá una gama de bebidas típicas en rescate a la tradición para complacer las exigencias del consumidor que busca revivir sus antepasados. Entre algunas de las bebidas destacan el rosero, el canelazo y la chicha de arroz, preparaciones que forman parte del sincretismo cultural de la ciudad.

A continuación, se muestra mediante un flujograma, el procedimiento atención y servicio al cliente.

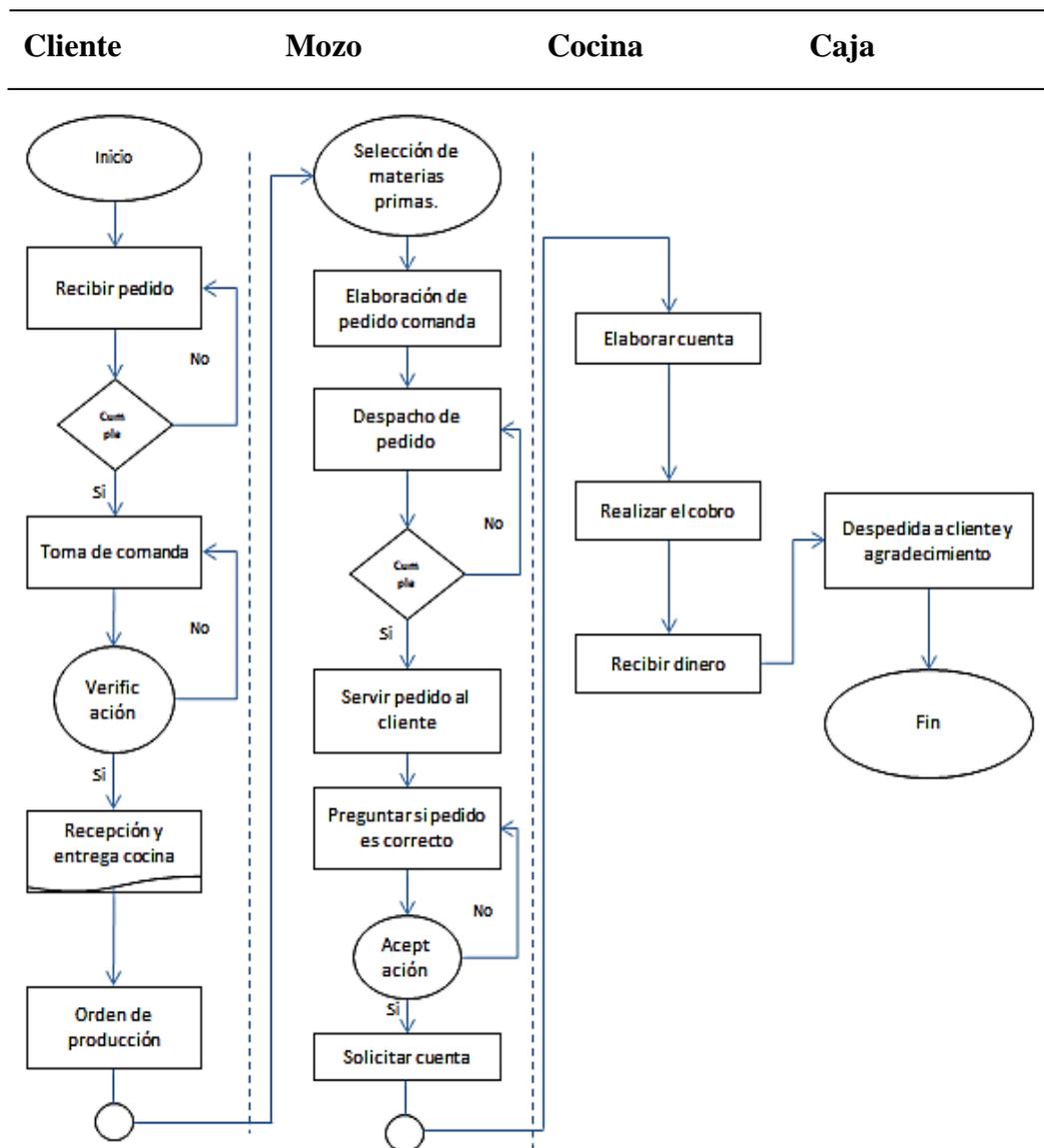


Figura 16. Modelo del Proceso de Atención y Servicio al Cliente

Fuente: Optimización del Proceso de Atención al Cliente en un Restaurante durante Períodos de Alta Demanda (Rodolfo Schmal y Teresa Olave, 2014)

Elaborado por: El Autor

2.2.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas

2.2.2.1 Descripción de las instalaciones

Dentro de una empresa no sólo se debe considerar el espacio físico donde estará en funcionamiento, también se corresponde tener presente los espacios en el cual se realizará el proceso productivo, aquí radica la importancia de las instalaciones,

las cuales deben medir el diseño y distribución más adecuado y acorde al plan estratégico que se esté organizando. Según Bonta & Farber (2005) se entiende por instalaciones “Un conjunto de recursos requeridos y necesarios para atender el proceso de fabricación y servicio dentro de una empresa” (p. 55).

Las instalaciones del centro recreativo Café Bar “Diablo Huma”, estarán distribuidas de la siguiente manera: un parqueadero que brinda la seguridad de su automóvil, al entrar encontrarán un área de recepción con una sala de espera amena para compartir sino cuenta en el momento con disponibilidad para el servicio de cocina, al fondo se ubican las oficinas administrativas. Luego en el área superior derecha se encuentra el servicio de comida, con el área de cocina, depósito de almacén y baño, finalmente en el área superior izquierda se ubicará el Bar con el área de barra y baños (ver figura 16).

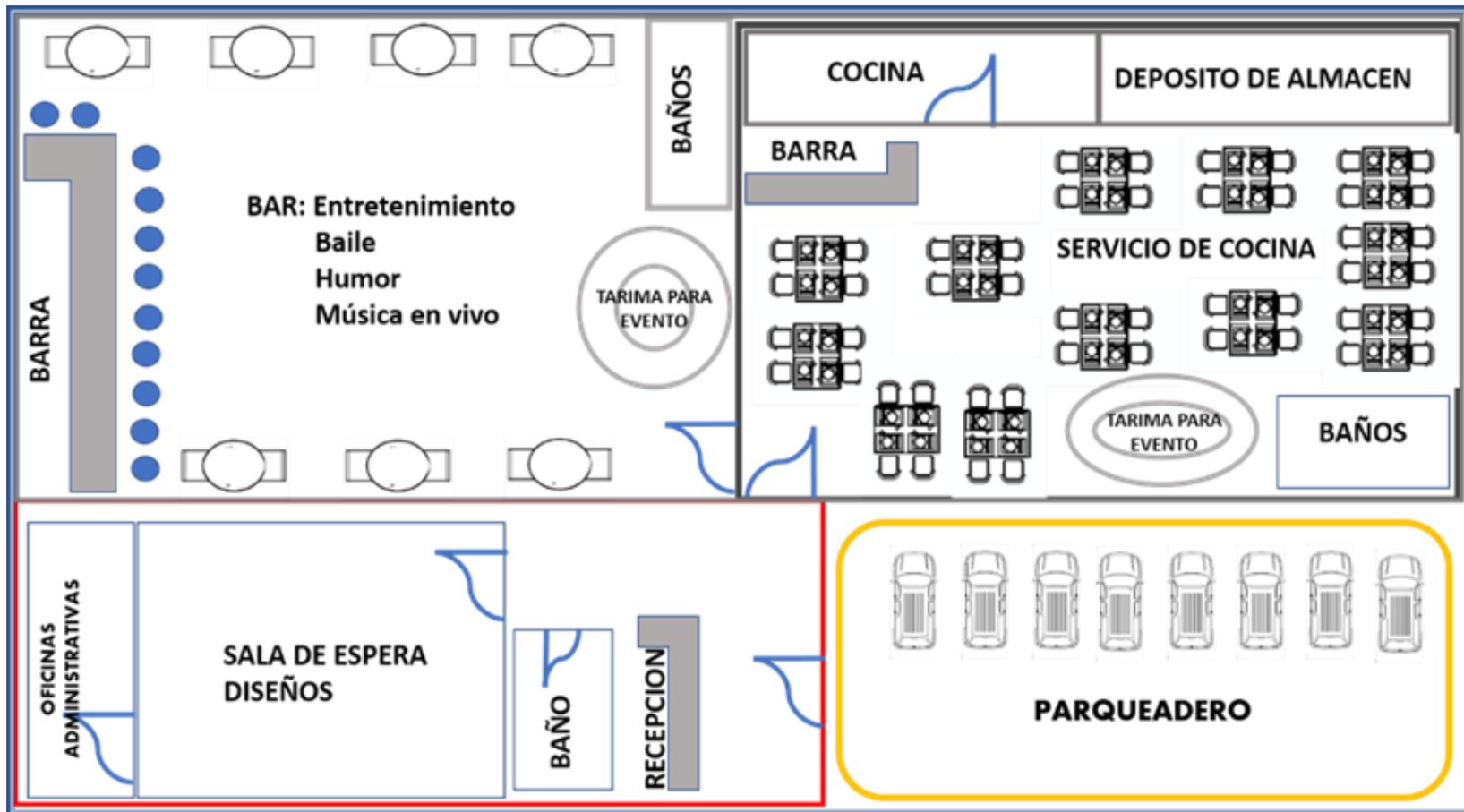


Figura 17. Plano del Centro Recreacional
Fuente: Basta, Andrade, Ferreira, & Seixas (2015)
Elaborado por: El Autor

Equipos necesarios para el proceso productivo

A continuación, se muestra en la Tabla N.- 30 los equipos requeridos para el funcionamiento, fabricación y comercialización del negocio, parámetros que formarán parte de la inversión inicial.

Tabla 23. Descripción de equipos

<p>Cocina Industrial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Parrillas en hierro fundido de 40x40 cm. • Construcción en acero inoxidable • Funcionamiento a gas. • Con quemadores de 30.000 btu/h. • Plancha freidora en hierro fundido de 18mm de espesor; • Horno con termostato, • Incluye regulador de presión de gas. 	
<p>Olla Industrial</p>	<p>Marca: Lacor Capacidad: 20 litros Tamaño: 32 x 25 cm Acero Inoxidable</p>	
<p>Mesa de Cocina industrial</p>	<p>Marca: Modulec Tamaño: 1,50 x 1 m Acero Inoxidable</p>	

<p>Gama Vending Ecuador</p>	<p>Dimensiones; 51 cm de alto x 71 cm de ancho, 55 cm de profundidad</p> <p>Peso: 62 kg</p> <p>Potencia 3700W</p> <p>Regulador de la presión del agua</p>	
-------------------------------------	---	--

Fuente: Proveedores
Elaborado por: El Autor

Personal necesario para la nueva empresa

En la Tabla N.- 34 se detalla el mínimo de operarios requeridos para el proceso productivo del centro recreacional Café Bar “Diablo Huma”

Tabla 24. Personal Requerido

Actividad	Tiempo	N° de Empleados	Horas hombres
Área de producción			
Cheff: Se encarga de supervisar la preparación y cocción de los alimentos y comida para la empresa.	8 horas	1	8 horas
Ayudante de cocina: Brindar apoyo al área de producción bajo la supervisión del Cheff	8 horas	3	24 horas
Maitre: Dentro de sus funciones se encuentran planificar, organizar, desarrollar, controlar y gestionar las funciones que se realizan en la prestación del servicio, tanto en comidas como en bebidas.	8 Horas	1	8 Horas
Bartender: Se encarga de crear, elaborar y servir todo tipo de bebidas en la barra y administrar la misma.	8 horas	1	8 horas
Mesero es lograr que el cliente este satisfecho y se sienta agradado con el servicio.	8 Horas	4	32 Horas

Fuente: Artículo 47. Jornada y descanso (Código de Trabajo, 2012)

Elaborado por: El Autor

2.2.3. Tecnología aplicar

El avance de la tecnología, permitirá el crecimiento de cualquier empresa en el mundo globalizado en el que se incursiona hoy en día. Sobre este aspecto el Café Bar “Diablo Huma”, tendrá un software especializado en restaurantes en donde se lleve un inventario de equipos e insumos, se maneje caja, facturación, roles de pago,

etc.

También se maneja la posibilidad de tener una aplicación de un modelo de negocio digital que ha causado tendencia en los últimos tiempos, tal es el caso del Delivery, (Ballarin, 2020). En tal sentido, lo que se pretende es ofrecer a los clientes una entrega a domicilio con opciones atractivas, que, por razones como la falta de tiempo, no les permite acercarse a disfrutar de las degustaciones del Café Bar “Diablo Huma”.

2.3. Factores que afectan el plan de operaciones

En todo proceso productivo es fundamental tener un estricto control de los tiempos de producción con la finalidad de lograr un producto final de calidad y acorde al gusto del cliente.

2.3.1. Ritmo de producción

Dentro de este parámetro, se consideró las características mínimas del negocio, así como importantes opiniones de expertos con experiencia en el área de servicio y producción de alimentos y bebidas, quienes manifestaron la importancia de respetar los tiempos laborales establecidos, en la tabla siguiente se detallan los tiempos establecidos.

Tabla 25. Ritmo de producción

Actividad	Cargo	Nº de personas	Tiempo promedio	Ritmo de trabajo
Recibir la orden de alimentos	Área de producción	4	30 minutos	Normal
Tomar la orden de pedido por parte del cliente	Área de servicio	4	10 minutos	Normal
Ejecutar el proceso de producción	Área de producción	4	1 hora	Normal
Recibir la orden de bebidas	Área de producción	2	20 minutos	Normal

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

2.3.2. Nivel de inventario promedio

En relación al nivel de inventario, se aplicarán estrategias de acuerdo a la rotación del inventario semanal, procurando mantener un stock con los alimentos y bebidas que mayor demanda generen durante este lapso de tiempo, procurando que los inventarios se puedan controlar a fin de evitar pérdidas por deterioro de la mercancía, por cuanto la materia prima es alimentos y por tanto tienden a vencer rápidamente, además existen algunos alimentos que por su naturaleza no se pueden mantener en un stock por largo periodo de tiempo.

Sobre esta perspectiva, Goxens & Goxens, (2014) plantean diferentes métodos de inventario para un control adecuado en un restaurante, siendo uno de los más efectivos el sistema llamado ABC, que se basa en identificar los productos que tienen un impacto significativo en un valor global; es decir, clasifica los productos

que utiliza para preparar el menú según la relevancia para el consumo y el costo. En tal sentido, el producto *A*, constituyen al menos el 70% del valor total en dinero de la materia prima, productos *B* que constituyen alrededor del 20% del valor de inventario y *C* que representa el 10% restante.

Por lo tanto, antes de realizar cualquier clasificación de los productos en ABC, es recomendable hacer un inventario físico total, junto con la lista de precios de los productos que componen el inventario; a su vez es importante considerar el método PEPS, que consiste en primeras en entradas, primeras en salidas, es decir, se aplica para determinar el costo de un producto que se retira del inventario y que fueron los primeros en ser adquiridos.

Tabla 26. Materia prima a utilizarse

MATERIAS PRIMAS	PROVEEDOR		
Carnes de res	Carne	Pronaca	
de chanco	Pollos	Pronaca	
criollos	Arroz	Pronaca	
	Azúcar	Pronaca	
	Aceite	Pronaca	
	Ajino moto	Supermercado anta María	
	Comino	Supermercado anta María	
	Harina	Supermercado Santa María	
	Leche	Supermercado Santa María	
	Maicena	Supermercado Santa María	
	Lenteja	Supermercado Santa María	
	Pimienta	Supermercado Santa María	
	Sabora	Supermercado Santa María	
	Maní	Supermercado Santa María	
	Sal	Supermercado Santa María	
	orégano	Ají	Supermercado Santa María
	Ajo	Supermercado Santa María	
	Cebolla paiteña	Proveedor mercado	
	Cebolla blanca	Proveedor mercado	
	Cilantro	Proveedor mercado	
	Lechuga	Proveedor mercado	
	Limón	Proveedor mercado	
	Maduro	Proveedor mercado	
	Papas	Proveedor mercado	
	Limón	Proveedor mercado	
	Perejil	Prove	
	Tomate de	edor	
	riñón	mercado	
	Zanahoria		
	Verde		
	Apio		

Fuente: Proveedores

Elaborado por: El Autor

La tabla anterior describe las materias primas que va a necesitar el restaurante. La cantidad no se especifica porque se la adquirirá de acuerdo a las necesidades que

se presenten para no incurrir en mayores gastos y desperdicios.

2.3.3. Número de trabajadores

A continuación, se muestra en la siguiente tabla la relación del personal requerido para iniciar las operaciones del centro recreacional Café Bar “Diablo Huma”. Es importante señalar que, de acuerdo al crecimiento productivo y la rotación de la clientela, la nómina del personal pudiera aumentar en un corto o mediano plazo, con la finalidad de garantizar un servicio de calidad en todos los ámbitos del negocio.

Tabla 276. Número de Trabajadores

Número de trabajadores			
Personal/funciones	Tiempo	Nº personas	Contrato
Área administrativa			
Director General	8 horas	1	Fijo
Jefe Administrativo	8 horas	1	Fijo
Contador	8 horas	1	Fijo
Área de producción			
Chef	8 horas	1	Fijo
Ayudante de cocina	8 horas	3	Fijo
Maître	8 horas	1	Fijo
Bartender	8 horas	2	Fijo
Mesero	8 horas	4	Fijo

Fuente: (Código de Trabajo, 2012)

Elaborado por: El Autor

2.4. Capacidad de producción

2.4.1. Capacidad de producción futura

En todo proceso productivo empresarial se debe planificar la capacidad de producción, a fin de poder determinar la cantidad de productos o servicios que la empresa será capaz de producir en una jornada laboral de ocho horas. Entendiéndose por capacidad de producción “El volumen de producción recibida,

almacenada y producida en una unidad de tiempo, existiendo la producción del bien que producen las empresa, siendo o no intangibles” (Bernita & Rodriguez, 2018, p. 35).

Por lo tanto, la capacidad de producción del centro recreativo Café Bar “Diablo Huma” va a estar acorde con las necesidades y requerimiento de los clientes, atendiendo decisiones relacionadas a nivel estratégico, táctico y de operatividad y de acuerdo a diferentes periodos del tiempo, tal como se señala en la Tabla N.- 36, donde se detalla la proyección por unidades para un periodo de cinco años.

Tabla 28. Capacidad de producción futura

Proyección por unidades					
Servicio	2019	2020	2021	2022	2023
Alimentos					
Menú 1	250	290	315	375	415
Menú 2	275	300	325	385	410
Menú 3	295	320	345	395	425
Bebidas					
Coktel 1	270	310	325	365	395
Coktel 2	280	315	335	355	415
Café					
Gourmet	300	325	355	375	410

Fuente: Adaptado de Bernita & Rodriguez (2018)

Elaborado por: El Autor

En esta tabla se ha realizado una estimación de las unidades de alimentos y

bebidas que serán necesarias para abastecer el Café Bar Diablo Huma. La base de esta proyección es un estudio realizado por un emprendimiento similar según la fuente citada.

2.5. Definición de recursos necesarios para la producción

2.5.1. Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar.

Con la finalidad de adquirir la materia prima necesaria para iniciar las actividades productivas del centro recreacional Café Bar “Diablo Huma”, es necesario conocer la cantidad y la calidad de la materia prima requerida, por lo tanto, se detalla a continuación.

Tabla 298. Materia Prima y grado de sustitución

Materia prima	Producto Sustituto	Grado de Sustitución	Proveedores
Carne	Pescado		
Pollo	Mariscos		
Jitomate			JC Distribuidor
Licor		20%	Distribuidora Didiversal
Café gourmet	Café de primera		Distribuidora Demilac
Leche			
Frutas			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

2.6. Calidad

2.6.1. Método de control de calidad

Dentro de la cadena de establecimientos que ofrecen alimentos y bebidas, es importante garantizar la calidad e higiene para beneficio de sus clientes, lo cual vendría a ser una prioridad, por lo tanto es indispensable implementar un sistema de gestión de alimentos, que permita tener un control sobre los productos desde el momento en que se realiza la compra, almacenamiento y hasta el consumo, esto dará prestigio al negocio y una mejor imagen ante la clientela, por cuanto se estaría cumpliendo con las normas y el control de calidad (Ordinola, 2017). Existe una gran variedad de sistemas de gestión de calidad, apropiados para ponerlos en práctica en los restaurantes o bares, lo que permitirá gestionar los recursos de una manera más adecuada, optimizando los procesos y por consiguiente ser más competitivo.

Para efectos del plan de negocio que se está desarrollando y con la finalidad de garantizar una producción satisfactoria, se debe considerar ciertos controles de calidad del producto, a saber:

- Alimentos en buen estado
- Seguridad y confiabilidad
- Selección de alimentos frescos
- Tiempo de cocción adecuado
- Garantizar la sazón, textura y aroma de los alimentos
- Presentación de los platos
- Tiempo de preparación
- Bebidas acordes al pedido
- Presentación de la bebida
- Composición del producto
- Precio adecuado

Con el propósito de mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecerá el centro recreacional Café Bar “Diablo Huma”, se plantean algunas herramientas que permitirán diagnosticar los síntomas de los posibles problemas que se pudieran

generar. Para efectos, del estudio que se está desarrollando se tomara en cuenta la Hoja de validación de calidad, que consiste en “Una hoja impresa con formato de diagrama o tabla, propuesto para registrar y hacer una compilación de datos a través de un método sistemático, como la anotación de marcas vinculadas a las ocurrencias de algún hecho” (Camargo, López, & Ordoñez, 2019, p. 26).

Tabla 30. Hoja de verificación de calidad

Centro Recreacional Café Bar "Diablo Huma"			
Proyecto:			
Nombre:			
Localización:			
Fecha:			
Hoja Nro.			
Evento / Defecto	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
Mal sabor de los alimentos			
Tiempo de espera en el servicio			
Presentación del personal			
Inadecuada atención			
Deficiente presentación de los platos			
Exceso de licor en las bebidas gourmet			
Poca amabilidad hacia los clientes			
Desagradable ambiente			
RESULTADO			
APROBADO			
RECHAZADO			

Fuente: Camargo, López, & Ordoñez (2019)

Elaborado por: El Autor

Otra herramienta útil para medir la gestión del proceso de calidad, es mediante un análisis que se obtendrá al utilizar el diagrama de Pareto, que consiste en un método de observación simple, a través de la recopilación de toda la información posible para establecer criterios fáciles de cuantificar errores continuos, permitiendo identificar entre las causas más importantes de un problema y las que lo son en menor proporción (Loor, 2017).

El diagrama de Pareto mide la relación 80/20 que se ha encontrado en diferentes campos, donde aproximadamente el 80% de las consecuencias organizacionales las consecuencias se deben al 20% de las causas, con este resultado se tomaran medidas correctivas para trabajar y disminuir los errores. En efecto, la proporción no será exactamente un 80/20, pero se sostiene que algunas de las posibles causas son las responsables de los problemas que se generan en la empresa.

A continuación, se muestra el diagrama de Pareto, como método para medir el control de calidad del centro recreacional Café Bar Diablo Huma, representado en la tabla 38 con los posibles problemas diagnosticados en los clientes y su respectivo gráfico (ver figura 18), donde se aprecia que la falta de atención al cliente está representada por 83,79% de los productos defectuosos, lo que significa que los primeros 7 defectos, es donde se debe prestar mayor atención y su posible corrección.

Tabla 31. Reclamos de clientes

RECLAMOS DE CLIENTES					
PRODUCTO (CAUSAS)	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA ACUMULADA	%	
Tiempo de espera	85	29.31%	85	29.31%	
Mala atención al cliente	45	15.52%	130	44.83%	
Local sucio	36	12.41%	166	57.24%	
Temperatura inadecuada de los alimentos	24	8.28%	190	65.52%	
Falla en las redes sociales	22	7.59%	212	73.10%	
Comida deteriorada	16	5.52%	228	78.62%	
Falta de atención al cliente	15	5.17%	243	83.79%	
Mala imagen del personal	14	4.83%	257	88.62%	
Mala calidad del servicio	13	4.48%	270	93.10%	
Publicidad engañosa	12	4.14%	282	97.24%	
Cubiertos sucios	8	2.76%	290	100.00%	
TOTAL	290	100.00%			

Fuente: (Loor, 2017)

Elaborado por: El Autor



Figura 18. Control de calidad - Reclamos de clientes

Fuente: Loor (2017)

Elaborado por: El Autor

2.7. Normativas y permisos que afectan la instalación

El centro recreacional Café Bar “Diablo Huma” deberá contar para su buen funcionamiento, con todos los permisos reglamentarios, emanado de los siguientes organismos gubernamentales; Inscripción en el Sistema de Rentas Internas (SRI), inscripción de la marca Municipal, Registros Laborales, la Seguridad Social, Ministerio de la Salud, Ministerio del Ambiente, Ministerio del Trabajo, Patente Municipal, Permiso del Cuerpo de Bomberos, RUC, entre otros.

En relación a la seguridad e higiene ocupacional, se deben considerar entre otras políticas y normas las siguientes de acuerdo a lo establecido por el Ministerio del Trabajo (2016), los cuales son de importancia e interés no sólo para la empresa, sino también para los empleados:

1. Higiene: se refiere al conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental de los trabajadores, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se desenvuelve. A su vez se relaciona con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su medio ambiente laboral, es decir, que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que este enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.
2. Seguridad: referido al grupo de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas, aplicadas para la prevención de accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o inclinar a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas. A continuación, se muestran algunas imágenes relacionadas con el vestuario adecuado para el personal que estará laborando en el centro recreacional Café Bar Diablo Huma, así como los equipos de higiene y seguridad laboral que se deben implementar como medidas de prevención (ver figura 18).



Figura 19. Medidas de higiene y seguridad laboral

Fuente: De acuerdo a la normativa establecida por el Ministerio del Trabajo (2016)

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO III

3. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

3.1. Objetivos del estudio de organización y gestión

Formular la misión, visión, objetivos y estrategias del bar café-restaurante, diseñando la organización interna, estructural y funcional. De esta manera estructurar un negocio que ejecute todas sus actividades y tareas de manera ágil, coordinada y congruente, logrando los objetivos planteados a corto y largo plazo.

3.2. Análisis estratégico y definición de objetivos

3.2.1. Visión de la Empresa

En los próximos 5 años, Café Bar Diablo Huma, será reconocido como un bar-restaurante original, ambientado a la cultura y tradiciones quiteñas, siendo un referente en la ciudad de Quito al ofrecer los mejores alimentos y bebidas tradicionales.

3.2.2. Misión de la Empresa

Café Bar Diablo Huma es un bar restaurante comprometido con la comunidad al ofrecer productos de calidad, dedicado a la elaboración y comercialización de una amplia gama de comidas, bebidas y alimentos tradicionales, con un excelente servicio y la mejor experiencia para el cliente al tener un contacto directo con la cultura y tradiciones quiteñas.

3.2.3. Valores Corporativos

- **Lealtad:** ser fieles a nuestros clientes, al brindar un servicio de calidad.
- **Respeto:** demostrar respeto hacia el cliente, haciendo énfasis en sus valores personales, culturales, tradicionales y sociales.

- **Honestidad:** ejecutar todas las actividades con total transparencia y rectitud.
- **Servicio:** la prioridad es brindar al cliente un excelente trato, cubrir sus expectativas y necesidades con un 100% de satisfacción.
- **Creatividad:** demostrar el convencimiento que tiene la empresa para crear productos innovadores fundamentados en la cultura y tradiciones de quiteñas.
- **Compromiso:** siempre comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa y la satisfacción de nuestros clientes.

3.2.4. Análisis FODA

Tabla 32. Elaboración de matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Conocimiento en el manejo administrativo de restaurantes.	Nombre y marca del restaurante no conocidos por los clientes.
2. Oferta de alimentos y bebidas tradicionales de la cultura quiteña	Poca experiencia en ventas de productos y servicios.
3. Precios asequibles y competitivos.	Equipos, utensilios y accesorios de cocina limitados.
4. Atención personalizada, directa y rápida con el cliente	Restaurante con una sola línea productos.
5. Ubicación estratégica en una zona tradicional de la ciudad.	Bajo capital de inversión.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Tendencia de consumo de alimentos tradicionales.	Inflación de precios en la materia prima necesaria.
2. Gran acogida de los clientes hacia el fomento de la cultura quiteña.	Apertura de nuevos competidores fuertes
3. Proveedores cercanos a la empresa	Hechos naturales que impidan el abrir el restaurante.
4. Ampliación del mercado a otras zonas.	Pérdida del poder adquisitivo de la Población

Fuente: Análisis del entorno

Elaborado por: El Autor

Tabla 33. Matriz FODA con estrategias

Origen Interno	Fortalezas	Debilidades
	F1. Conocimiento de manejo administrativo de restaurantes F2. 2. Oferta de alimentos y bebidas tradicionales de la cultura quiteña. F3. Precios asequibles y competitivos. F4. Atención personalizada, directa y rápida con el cliente. F5. Ubicación estratégica	D1. Nombre y marca del restaurante, no conocidos. D2. Poca experiencia en ventas de productos y servicios. D3. Equipos, utensilios y accesorios limitados. D4. Una sola línea de productos D5. Falta de capital para invertir más
Origen Externo	FO (Ofensivas)	DO (Re orientativas)
Oportunidades	<p>O1. Tendencia de consumo de alimentos tradicionales</p> <p>O2. Gran acogida de los clientes hacia el fomento de la cultura quiteña.</p> <p>O3. Proveedores cercanos a la empresa</p> <p>O4 Ampliación del mercado a otras zonas</p>	<p>Creación de página web y redes sociales para pedidos a domicilio.</p> <p>Aumentar los canales de distribución, con alianzas.</p> <p>Fomentar y publicitar la cultura y tradiciones quiteñas.</p> <p>Introducir productos con materia prima más barata</p> <p>Gestionar capacitaciones en publicidad y ventas, y preparación de alimentos y bebidas tradicionales</p> <p>Contratación de impulsador/a para promocionar el local.</p> <p>Distribuir volantes publicitarios y tarjetas de presentación.</p>
Amenazas	FA (Defensivas)	DA (Supervivencia)
A1. Inflación de precios en materias primas necesarias A2. Apertura de nuevos competidores fuertes A3. Hechos naturales que impidan abrir el restaurante A4. Pérdida de poder adquisitivo de la población	<p>Realizar seguimiento de satisfacción en línea a clientes.</p> <p>Contar con un plan de contingencia para mitigar riesgos o amenazas que afecten al negocio.</p> <p>Realizar convenios con empresas de distribución y restaurantes similares para ampliar la cobertura.</p>	<p>Generar confianza en los clientes mediante la promoción permanente de tradiciones, cultura, alimentos y bebidas quiteñas. en fechas especiales.</p> <p>Realizar negociaciones con proveedores para realizar compras por volumen y obtener descuentos y crédito.</p>

Fuente: Análisis del proyecto y análisis del entorno

Elaborado por: El Autor

3.2.5 Objetivos y Estrategias

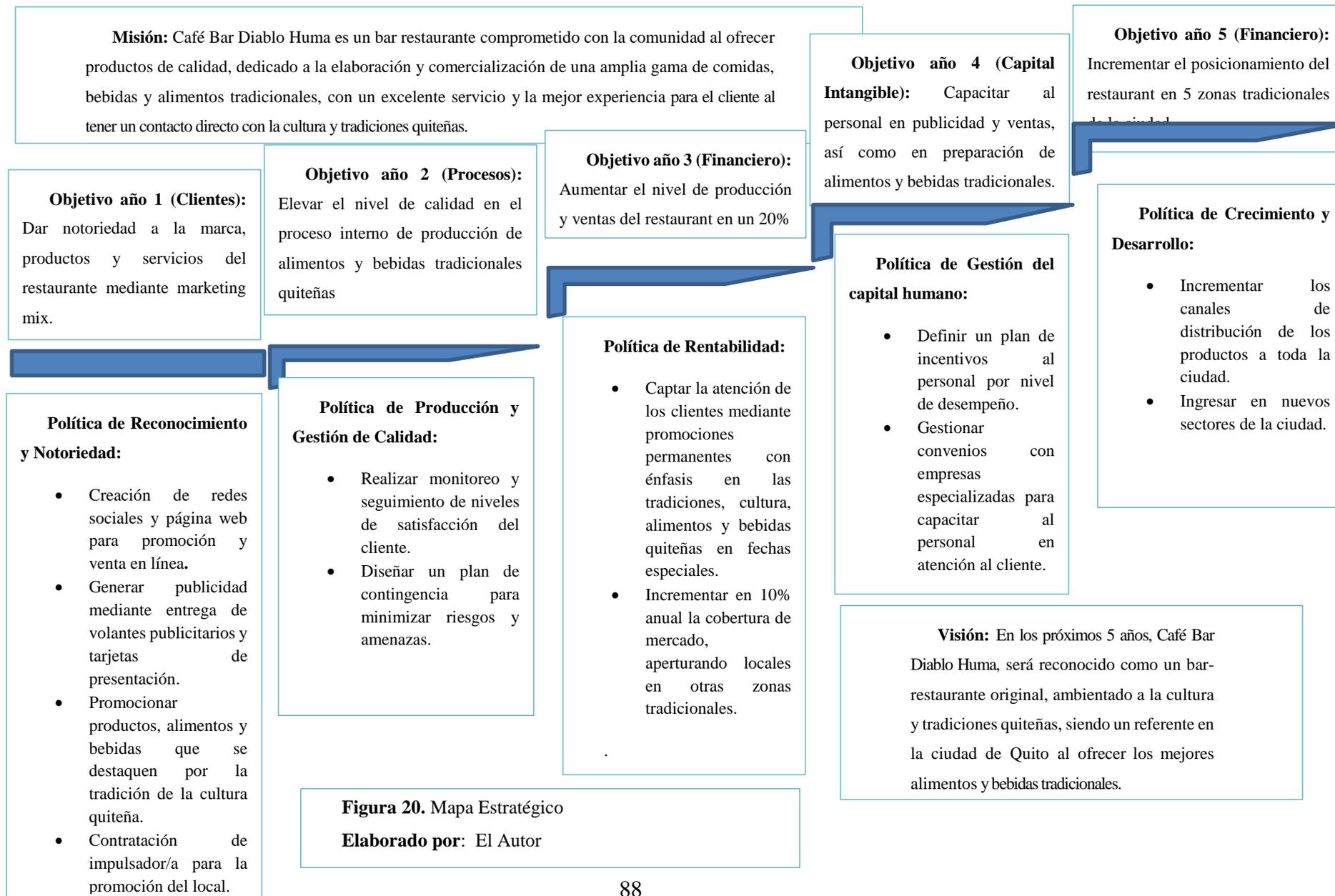


Figura 20. Mapa Estratégico

Elaborado por: El Autor

3.3. Organización funcional de la empresa

3.3.1. Organización Interna

Los siguientes autores, Ramírez & Ramírez (2016) explican que la organización funcional es “aquella que aplica el principio de especialización de las funciones, especializa por tareas. La organización por funciones reúne en un departamento a todos los empleados que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, conocidas como funciones” (p.225).

EMPRESA “CAFÉ DIABLO HUMA” S.A.S

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Figura 24. Organigrama Estructural

Elaborado por: El Autor

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

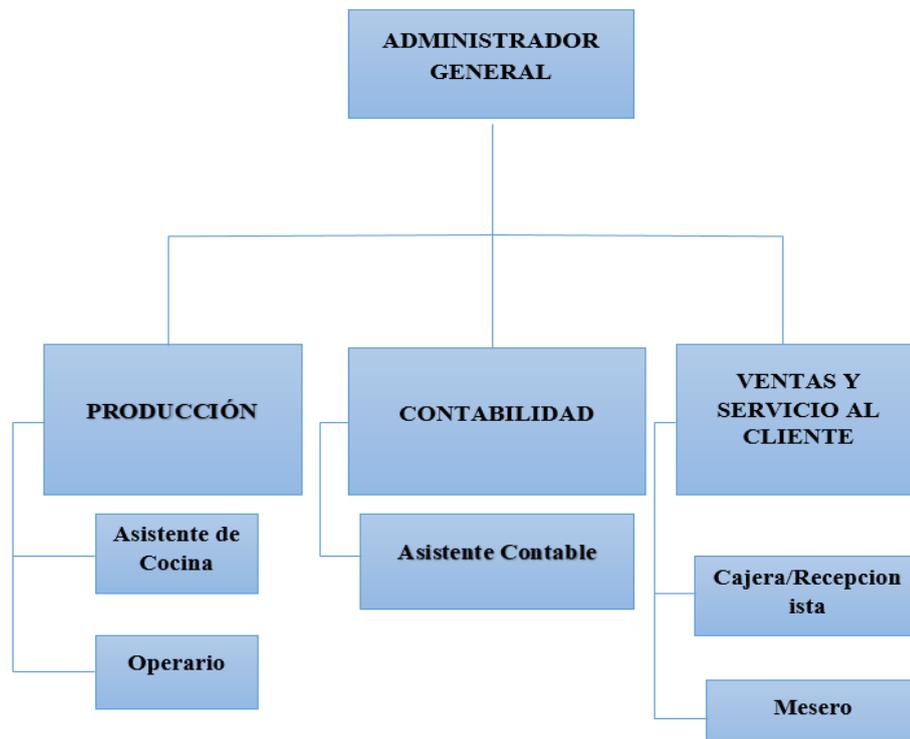


Figura... Organigrama Funcional

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: El Autor

3.3.2. Descripción de puestos

En esta sección, se describen con detalle las funciones de cada uno de los puestos que ocupará el personal de Bar Café Diablo según el organigrama funcional.

Tabla 34. Descripción del puesto de Administrador

Información básica	
Puesto	Administrador
Jefe inmediato superior	Ninguno
Supervisa a:	Operarios y asistentes de cocina- Personal de atención al cliente y ventas

Naturaleza del puesto
El puesto de administrador, tiene la finalidad de que la persona encargada ejecute las etapas de la administración, así como también de guiar y apoyar a los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y logro de objetivos. Tiene la capacidad de tomar decisiones actuando con responsabilidad.

Funciones
<ul style="list-style-type: none">• Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos del bar café• Establecer y velar por el cumplimiento de las políticas y objetivos planteados en el mapa estratégico.• Establecer estrategias que coadyuven al cumplimiento de objetivos. Administrar y ejecutar el presupuesto establecido.• Organizar y diseñar la estructura del café bar. Tomar decisiones estratégicas.• Analizar y monitorear permanentemente las finanzas, aspectos administrativos y de personal del bar café.• Contratar personal de acuerdo a las necesidades del restaurante con el perfil adecuado.• Liderar a todo el equipo de trabajo del restaurante.• Diseñar mecanismos de seguimiento, monitoreo, control y desempeño de las actividades del personal• Generar, revisar y aprobar reportes e informes.• Realizar negociaciones con proveedores y alianzas con otros restaurantes y/o empresas• Gestionar las campañas de Publicidad y Marketing a través de un proveedor externo.

Requisitos mínimos para el puesto	
Título profesional	Ing. en Administración de empresas y/o Turismo

Experiencia Mínimo de 2 años de experiencia en cargos de dirección o jefatura de departamentos

- Habilidades
- Comunicación
 - Resiliencia
 - Liderazgo
 - Conocimiento en gestión de proyecto y/o emprendimientos
 - Trabajo en equipo
 - Motivación
 - Empatía
 - Capacidad de toma de decisiones

Formación Administración de empresas, administración comercial, administración turística, finanzas y/o afines.

Fuente: (Chiavenato, 2014)

Elaborado por: El Autor

Tabla 35. Descripción del puesto de Auxiliar Contable

Información básica	
Puesto	Auxiliar Contable
Jefe inmediato superior	Administrador
Supervisa a:	Ninguno

Naturaleza del puesto

Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones **contables** de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social

Funciones

-
- Contabilizar y procesar asientos de diario para garantizar que se registren todas las transacciones empresariales
 - Actualizar las cuentas por cobrar y emitir facturas
 - Actualizar las cuentas por pagar y realizar conciliaciones
 - Asistir en el procesamiento de balances, estados de resultados y otros estados financieros de acuerdo con las directrices legales y financieras de la empresa
 - Asistir con la revisión de gastos, registros de nómina, etc., según lo asignado
 - Actualizar los datos financieros en las bases de datos para garantizar que la información sea precisa y esté disponible de inmediato cuando sea necesario
 - Preparar y enviar informes semanales y mensuales
 - Ayudar a contables sénior en la preparación de cierres mensuales/anuales
 - Ayudar con otras tareas de contabilidad
-

Requisitos mínimos para el puesto

Título profesional	Ingeniero, licenciado, graduado o estudiante de los últimos niveles de la carrera Contabilidad y Auditoría
Experiencia	Mínimo de 2 años de experiencia en cargos de similares
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica y analítica. • Habilidad para elaborar informes o estados financieros. • Manejo de paquetes de computación. • Conocimientos en legislación contable. • Trabajo en equipo. • Habilidad de comunicación. • Alto grado de organización

Formación Contabilidad y Auditoría, finanzas y/o afines.

Fuente: (Chiavenato, 2014)

Elaborado por: El Autor

Tabla 36. Descripción el puesto /Asistente de Cocina/Mesero

Información básica	
Puesto	Asistente/ Mesero
Jefe inmediato superior	Gerente general
Supervisa a:	Ninguno

Naturaleza del puesto	
<p>Es el responsable de coordinar actividades y elaborar el proceso de producción de los alimentos, comidas y bebidas, llevando un control y almacenamiento de materias primas, así como también organizando y distribuyendo las tareas entre los compañeros de la misma área, tomando precauciones en los procesos de calidad, bioseguridad e higiene</p>	

Funciones	
<ul style="list-style-type: none">▪ Almacenar y llevar el control de los recursos y actividades para la producción.▪ Elaborar los productos para el servicio al cliente.▪ Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad, bioseguridad e higiene del área de cocina y producción▪ Realizar un control de calidad de la materia prima recibida, así como de los platos y bebidas, previo a servir al cliente.	

Requisitos mínimos para el puesto	
Título profesional	Licenciado, Tecnólogo estudiante de gastronomía y coctelería
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia en la producción

y preparación de alimentos y bebidas.

- | | |
|-------------|--|
| Habilidades | <ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Trabajo en equipo• Tener conocimiento de la industria con la que se trabaja la producción de alimentos.• Capacidad de resolución de problemas al instante.• Capacidad de priorización de tareas• Responsabilidad• Creatividad• Integridad |
|-------------|--|

Formación	Gastronomía
------------------	-------------

Fuente: (Chiavenato, 2014)

Elaborado por: El Autor

Tabla 37. Descripción del puesto Barman/Mesero/Recepcionista y/o cajero

Información básica	
Puesto	Mesero, Barman, Cajero
Jefe inmediato superior	Gerente general
Supervisa a:	Ninguno
Naturaleza del puesto	

Realizar el proceso de servicio al cliente de los alimentos, comidas y bebidas tradicionales que ofrece el bar restaurante, brindando calidez y confianza al cliente. También procederá al cobro y facturación.

Funciones

- Cumplir con el servicio de calidad.
 - Explicar las cualidades de los platos, alimentos y bebidas tradicionales al momento de atender al cliente.
 - Realizar cobro y facturación
 - Servir los productos con agilidad
 - Informar a los clientes sobre las promociones, descuentos, entre otros.
 - Retroalimentar a la empresa con sugerencia, opiniones, ideas y necesidades de los clientes internos y externos.
 - Ofrecer servicio post venta a los clientes
 - Entregar un reporte de novedades
-

Requisitos mínimos para el puesto

Título profesional Bachiller o estudiante en gastronomía, talento humano y/o contabilidad.

Experiencia Mínimo 1 año de experiencia en ventas y servicio

Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Vocación de servicio • Empatía • Inteligencia emocional • Honradez • Competitividad • Facilidad de palabra • Manejar medios digitales • Auto disciplinado
Formación	Comercio y administración, cursos de marketing

Fuente: (Chiavenato, 2014)

Elaborado por: El Autor

3.4. Control de gestión

3.4.1. Indicadores de gestión

(Beltrán, 2018) define los indicadores de gestión de la siguiente manera:

Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, mediante la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, que al ser comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. (p.34)

Partiendo de la definición anterior, se debe tener muy claro la importancia de los indicadores en cada proceso, debido a que, mediante la medición, se podrá obtener información relevante que compare los resultados esperados contra lo real. Esto permitirá implementar medidas de control, prevención y corrección de aquellos

aspectos débiles.

La utilización de los indicadores es casi una obligación en todo tipo de empresas ya que son indispensables para medir el cumplimiento de objetivos en todas las áreas. Permite que haya un mayor control de todos los procesos, avances y resultados; pues hoy en día no basta solo con brindar un producto o servicio, sino que internamente todo negocio debe tener procesos de la calidad y responsabilidad civil, para ser competitivos en un mercado muy agresivo y más aún bajo las condiciones en las que se vive actualmente. En el tiempo sobrevivirán aquellas empresas o negocios que trabajen continuamente para proveer más valor a sus clientes a través de procesos cada vez más eficientes.

Café Bar Diablo Huma, utilizará los siguientes indicadores para realizar la medición de sus procesos:

Tabla 38. Indicadores de Gestión del área Gerencia General

Área de implementación	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Gerencia General	Eficiencia presupuestaria	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} * 100$	Cumplir con al menos el 85% de lo planificado	Mensual
Gerencia General	Mejoramiento de competencias personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cursos realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de cursos planificados}} * 100$	Contar con el 95% del personal capacitado	Anual
Gerencia General	Cumplimiento de metas trazadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ metas logradas}}{\text{N}^\circ \text{ de metas planificadas}} * 100$	Alcanzar el 85% de las metas planificadas	Mensual
Gerencia General	Productividad de la mano de obra	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ventas}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}} * 100$	Tener un 90% de empleados que generan incremento de ventas	Anual
Gerencia General	Índice de satisfacción laboral	$\frac{\text{Total de productivos}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados satisfechos}} * 100$	Conseguir que el 95% refleje productividad y satisfacción	Semestral

Fuente: (Beltrán, 2018)

Elaborado por: El Autor

Tabla 39. Indicadores de Gestión del área Servicio al cliente

Área de implementación	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Dpto. de Marketing y ventas	Eficiencia comercial	$\text{N}^\circ \text{ de ventas realizadas} / \text{N}^\circ \text{ de ventas esperadas} * 100$	Obtener un 85% de eficiencia en ventas	Mensual
Dpto. de Marketing y ventas	Rentabilidad	$\text{Clientes satisfechos} / \text{Monto promedio de compra} * 100$	Lograr satisfacción en al menos el 90% de los clientes	Trimestral
Dpto. de Marketing y ventas	Nivel de interacción y alcance	$\text{Población esperada en redes} / \text{población alcanzada} * 100$	Cumplir con el 70% de alcance de medios digitales	Mensual
Dpto. de Marketing y ventas	Eficacia de comunicación	$\text{N}^\circ \text{ de actividades publicitarias realizadas} / \text{N}^\circ \text{ actividades publicitarias realizadas} * 100$	Mejorar en un 75% el nivel de comunicación con el público objetivo	Trimestral
Dpto. de Marketing y ventas	Participación en el mercado	$\text{N}^\circ \text{ de clientes activos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes potenciales} * 100$	Conseguir fidelización de un 65% de los clientes	Semestral

Fuente: (Beltrán, 2018)

Elaborado por: El Autor

Tabla 40. Indicadores de gestión del área de producción

Área de implementación	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Dpto. de producción	Control de desperdicios	Desperdicios/ fabricadas*100	Unidades Optimizar recursos del proceso productivo en un 90%	Mensual
Dpto. de producción	Índice de productividad de mano de obra	N° de unidades producidas/ de horas-hombre empleadas*100	Optimizar tiempos de producción en un 70%	Mensual
Dpto. de producción	Eficiencia de utilización de maquinaria	Capacidad utilizada/ disponible *100	Mantener en buen estado el 100% de la maquinaria	Mensual
Dpto. de producción	Rotación de inventarios	N° de materia prima utilizada/ unidades producidas*100	Controlar en un 90% la producción de los alimentos	Mensual
Dpto. de producción	Nivel de servicio del inventario por producto	Productos despachados/ productos pedidos *100	Cumplir con el 95% de entregas dentro de un tiempo prudente	Mensual

Fuente: (Beltrán, 2018)

Elaborado por: El Auto

3.5. Necesidades de personal

Café Bar Diablo Huma cuenta con 5 colaboradores para poder cumplir con las tareas que son indispensables para su crecimiento y a futuro no se proyecta la contratación de más personal ya que con los que se cuenta actualmente se ha planificado y determinado que es suficiente para el funcionamiento de la actividad de la empresa durante los primeros 5 años. Esto permite un ahorro de recursos y también promueve a que cada colaborador trabaje de manera responsable, eficaz y eficiente.

En la siguiente tabla se muestra el detalle:

Tabla 41. Necesidad del personal

Año	N.º de personal
Año 1	5
Año 2	5
Año 3	5
Año 4	5
Año 5	5

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO IV

4. ÁREA JURÍDICA LEGAL

4.1. Objetivos del estudio jurídico legal

Establecer los procesos, requisitos y normas necesarios para la forma legal de la empresa, a través de las leyes, normas y reglamentos para que la compañía esté legalmente constituida y que funcione con base al marco legal vigente.

4.2. Determinación de la forma jurídica

La empresa “Café Bar Diablo Huma S.A.S” está constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada, únicamente por un socio, su ubicación es en el Distrito Metropolitano de Quito. Este tipo de forma de constitución tiene como finalidad incentivar e impulsar la economía, ampliar la producción para satisfacer las necesidades de los clientes, que en esta época son más exigentes. En resumen, se busca generar más producción, más oferta y sobretodo una mayor demanda. La industria de restaurantes, esparcimiento y entretenimiento en general no escapa a este necesario e imprescindible impulso.

Su conformación legal está amparada en los siguientes cuerpos legales:

- (Ley de Compañías, 2020) que describe nuevas disposiciones que aún se encuentran innumeradas pero que han sido aprobadas el 28 de febrero del año en curso:

Tabla 42. Disposiciones Generales

Disposiciones generales

Art (...) Limitación de responsabilidad. - La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables limitadamente hasta por el monto de sus respectivos aportes. Salvo que, en sede judicial, se hubiere desestimado la personalidad jurídica de la sociedad por acciones simplificada, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en las que incurra lo

Art (..) Personalidad jurídica. - La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Art (..) Constitución de la sociedad por acciones simplificada. - La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado que se inscriba en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, momento desde el cual adquiere vida jurídica. El documento constituido, o deberá contener los requisitos mínimos para la constitución de una sociedad por acciones simplificada expresados en esta Ley para este tipo de compañías. Los Intendentes de Compañías, en sus respectivas jurisdicciones, tendrán la competencia para el registro y control de este tipo de sociedades. De acuerdo con la reglamentación expedida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la sociedad por acciones por acciones simplificadas también podrá constituirse por vía electrónica.

Art. (...) **Valor nominal y capital mínimo.** - Las acciones de una sociedad por acciones simplificada tendrán el valor nominal de un dólar o múltiplos de un dólar de los Estados Unidos de América. La sociedad por acciones simplificada no tendrá un requerimiento de

capital mínimo.

Fuente: (Ley de Compañías, 2020)

Elaborado por: El Autor

- (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2020). Se describe el proceso para el trámite que debe seguirse para su constitución jurídica,

es muy simple y sin costo.

Tabla 43. Requisitos para constitución jurídica S.A.S.

Requisitos
1. Certificado electrónico del accionista
2. Reserva de la denominación
3. Contrato privado o escritura
4. Nombramiento (s)
5. Petición de inscripción con la información necesaria para el registro
6. Del usuario en el sistema, esto es: <ul style="list-style-type: none">a. Tipo de solicitanteb. Nombre completoc. Número de identificaciónd. Correo electrónicoe. Teléfono convencional y/o teléfono celularf. Provinciag. Ciudadh. Direccióni. Copia(s) de cédula o _pasaporte.

Fuente: (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2020)

Elaborado por: El Autor

4.3. Pasos para constituir la compañía

- 1.** Crear reserva de denominación
 - Ingresar al portal www.supercias.gob.ec
 - Ingresar al portal de trámites sector societario
 - Ingresar usuario y clave (si no lo tiene, hay que crearlo)
 - Ingresar a la opción Constitución
 - Seguir los pasos indicados en dicho proceso, y escoger el tipo de compañía S.A.S.
 - Terminado el proceso, se imprime la Reserva

2. Descargar formato de documentos: contrato, nombramiento y formularios de registro.
 - Ingresar al portal
 - Ingresar a guías del usuario y descargar los formatos y documentos requeridos.
 - Llenar la información solicitada en los documentos descargados.

3. Enviar a la cuenta de correo electrónico de la oficina correspondiente, los documentos obligatorios.
 - Solicitud de constitución
 - Un archivo PDF que contenga contrato privado/Escritura + Reserva debidamente firmado electrónicamente.
 - Un archivo PDF por cada nombramiento, debidamente firmado electrónicamente.
 - Un archivo PDF que contenga los formularios de registro de los accionistas y administradores y la copia de las respectivas cédulas o pasaportes.

4. Crear un trámite de constitución con la solicitud recibida, la información referente al inicio del proceso de constitución será enviada al correo electrónico del solicitante.

5. El trámite será revisado y gestionado por el área de registro de sociedades, mientras tanto, debe enviar correos electrónicos al solicitante para subsanar cualquier observación del proceso. De no existir observaciones o posterior a ellas, se deben generar las razones de inscripciones del contrato o escritura y del o los nombramientos según sea el caso.

6. Se comunica a través de e-mail, al solicitante la culminación del proceso con toda la información referente a la nueva compañía que ha sido constituida

adjuntándose las razones de inscripciones correspondientes.

4.4. Patentes y marcas

En este caso no es necesario utilizar patente porque no se está generando un invento nuevo, por lo tanto, no es necesario ningún derecho exclusivo. Lo que sí se debe registrar es la marca, en este caso “Café-Bar Diablo Huma”, porque es un negocio nuevo y único.

De acuerdo al Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (2020), una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o rama. Se puede representar por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, textura, o una combinación de estos. Para poder hacer el registro de la marca se debe distinguir los tipos y las clases de marcas. (s.p)

Tabla 44. Proceso de registro de marca

Proceso de registro de marca

1. Ingresar en la página del SENADI: www.derechosintelectuales.gov.ec.
 2. Seleccionar PROGRAMA/SERVICIOS
 3. Ingresar opción CASILLERO VIRTUAL
 4. Llenar los datos que solicita el CASILLERO VIRTUAL (Si es persona natural poner los datos con número de cédula de ciudadanía y si es persona jurídica colocar los datos con el RUC de la empresa)
 5. Una vez que haya dado este procedimiento, llega al correo el usuario contraseña; así como un enlace de M1 CASILLERO para proceder a cambiar la contraseña; obteniendo su casillero Virtual.
 6. Después de haber realizado este procedimiento; regresar a la página principal; y, e ingresar a SOLICITUDES EN LINEA
 7. Ingresar el usuario y contraseña
 8. Ingresar a la opción PAGOS
 9. Opción TRAMITES EN LINEA, Opción GENERAR COMPROBANTE
 10. Se despliega una plantilla para llenar los datos; le solicitan que Ingrese el código o al menos 3 caracteres de la descripción de la Tasa de Pago: {Ingresar el código 1.1.10.)
 11. Ingresar los datos y Botón GENERAR COMPROBANTE
-

-
12. Realizar pago en línea de la búsqueda fonética (Manual de uso) por un valor de \$ 16,00.
 13. Imprimir el comprobante
 14. Realizar pago en línea de la búsqueda fonética (Manual de uso) por un valor de \$ 16,00.
 15. Imprimir y escanear los comprobantes de pago (tanto el que imprimió del !EPI, como el que le entregaron en el Banco del Pacífico después de haber pagado)
 16. Enviar vía mail a la siguiente dirección foneticoquito(@.,senadi_gob.ec., así como el NOMBRE EXACTO DELA MARCA, que se desea verificar.
 17. Se le enviará el informe de búsqueda a su correo.

 18. Trámite para el registro de marca
 19. Ingresar a solicitudes en línea con su usuario y contraseña
 20. Opción REGISTRO
 21. Del listado escoger la opción SOLICITUD DE SIGNOS DISTINTIVOS
 22. Y proceder a llenar la plantilla que se va a desplegar en el sistema con los datos de su marca.
 23. Después de haber ingresado los datos
 24. Botón GUARDAR
 25. Botón VISTA PREVIA
 26. Botón GENERAR COMPROBANTE DE PAGO, que tiene tm costo de \$208,00
 27. Cancelar al Banco del Pacífico
 28. Icono INICIO DE PROCESO.

Fuente: (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2020)
Elaborado por: El Autor

4.5. Licencias necesarias para funcionar y documentos legales

Entre la documentación y licencias que se necesitan, además de las mencionadas anteriormente, y para que la empresa pueda iniciar sus operaciones, son:

- (Ley de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020) la cual define al Permiso de Funcionamiento como:
El documento otorgado por la autoridad sanitaria nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en los reglamentos correspondientes. (p.4)

Esta ley señala los siguientes requisitos para la **Obtención de Permiso de Funcionamiento**:

Tabla 45. Requisitos permiso funcionamiento ARCSA

Requisitos de obtención de permiso funcionamiento ARCSA

1. Ingresar al link: <http://ffpcnuiosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/> o en la página web de la ARCSA: www.controlsanitario.gob.ec
 2. Dar clic en la opción "Obtención Permiso de Funcionamiento"
 3. Una vez ingresado al portal del sistema, podrá consultar si su establecimiento requiere o no requiere del permiso de funcionamiento y en caso de requerirlo se detallará cuáles son los requisitos para la obtención del mismo, para realizar la consulta podrá dar clic en la opción "AQUÍ".
 4. Deberá ingresar la(s) palabra(s) que describan la actividades/tipo de establecimiento, una vez completado, hacer clic en la opción "Buscar"
 5. Se desplegará un listado de opciones según su búsqueda, y podrá dar clic en alguna de ellas para visualizar el detalle.
 6. Una vez consultado si su establecimiento requiere del permiso de funcionamiento, deberá volver a la pantalla principal del sistema para crear su usuario y contraseña.
 7. Luego, debe ingresar al sistema con su usuario y contraseña.
-

-
8. Deberá generar la solicitud para obtener el permiso de funcionamiento.
 9. Adjuntar el comprobante de pago en el sistema informático; siempre y cuando la cancelación del valor se vaya realizado en Ban Ecuador.
 10. Adjuntar el comprobante de pago en el sistema informático; siempre y cuando la cancelación del valor se vaya realizado en Ban Ecuador.
 11. cuando la cancelación del valor se vaya realizado en Ban Ecuador.

Su pago se validara de acuerdo con el tipo de cancelación del importe por la obtención del permiso de funcionamiento, que realice (el Banco del Pacifico 24 horas /Ban Ecuador: 24 horas) luego podrá imprimir su factura y permiso de funcionamiento.

Fuente: (Ley de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020)

Elaborado por: El Autor

- (Ley de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020) Describe todos los pasos y requisitos para tramitar la **Inscripción de la Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados Nacionales:**

Tabla 46. Requisitos para Inscripción de Notificación Sanitaria

Requisitos de inscripción de notificación sanitaria

1. La Planta de Alimentos deberá tener Permiso de Funcionamiento Arcsa Vigente
 2. Ingresar al formulario de solicitud (129-AL-002-REQ-01) a través de Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE).
 - a. Registro de Representante Legal o Titular del Producto
 - b. Registro del Representante Técnico
 3. En el sistema se consignará datos y documentos:
 - a. Descripción e interpretación del código de lote.
 - b. Diseño de etiqueta o rótulo del o los productos.
 - c. Especificaciones físicas y químicas del material de envase. bajo
-

-
- d. cualquier formato emitido por el fabricante o distribuidor.
 - e. Descripción general del proceso de elaboración del producto.
 - f. En caso de maquila, declaración del titular de la notificación obligatoria.
 - g. Para productos orgánicos se presentará la Certificación otorgada por la Autoridad competente correspondiente.
4. El sistema emitirá una orden de pago de acuerdo con la categoría que consta en el Permiso de Funcionamiento otorgado por la Agencia, el cual debe ser acorde al tipo de alimento a notificar.
 5. Después de la emisión de la orden de pago el usuario dispondrá de 5 días laborables para realizar la cancelación. caso contrario será cancelada dicha solicitud de forma definitiva del sistema de notificación sanitaria_ El comprobante debe ser enviado a la siguiente dirección: arcsa.facturacion@controlsanitario.gob.ec, para confirmación del pago.
 6. El Arcsa revisará los requisitos en función del Perfil de Riesgo del Alimento. en 5 días laborales.
 7. Una vez ratificada la solicitud por parte de la ARCSA se deberá imprimir la Orden de Pago y realizar la cancelación del valor correspondiente_
 8. Con el pago realizado se podrá imprimir el Certificado de Registro Sanitario correspondiente.

Fuente: (Ley de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020)

Elaborado por: El Autor

Según Ordenanza Municipal, se solicitan los siguientes requisitos para la Obtención de la Patente Municipal:

Art. 5. Inscripción en el registro de patentes: todas las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en el Distrito Metropolitano de Quito, que realicen actividades económicas de forma permanente, están obligados a inscribirse por una sola vez dentro de los sesenta días conforme lo establece el Art. 1 de la presente ordenanza, en el Registro de Patentes de la Jefatura de Rentas del Gobierno Municipal del Distrito Metropolitano de

Quito, para lo cual se deberá presentar la siguiente documentación:

4.6. Personas Jurídicas y sociedades:

- Registro Único de Contribuyentes.
- Copia de la cédula, papeleta de votación y nombramientos legalizados del representante legal
- Copia de la escritura, acta, o resolución de constitución de compañías, sociedades anónimas, o sociedades de hecho, debidamente legalizada.
- Copia de la carta del impuesto predial del año inmediato anterior del predio en que se ejecutan las actividades comerciales, sea este urbano o rural si lo amerita.
- Una vez obtenida la patente, todas las personas naturales o jurídicas, estarán en la obligación de exhibir la patente en un lugar visible del establecimiento o local.

Conforme a la **Empresa Nacional del Cuerpo de Bomberos** se necesita la siguiente documentación detallada para la Obtención de este permiso:

- Solicitud de inspección del local
- Croquis de la ubicación de la empresa
- Copia del plano de las instalaciones
- Informe favorable de la inspección
- Pago al día de los predios
- Copia del Ruc
- Presentar informe de compatibilidad de uso de suelo, elaborado por el personal del Municipio del DM de Quito, regulados en el PD y OT. (Bomberos, 2020)

El (Servicio de Rentas Internas, 2020) establece los requisitos para la Obtención del RUC, estos son:

- Inscripción en el Registro Único de contribuyente
- Emisión de comprobantes de venta

- Declaración de impuestos
- Pago de impuestos

Para el cumplimiento de las obligaciones, describe realizar los siguientes pasos:

- Declaración mensual de Impuestos retenidos en la fuente
- Declaración mensual del Impuesto al valor agregado
- Declaración de Impuesto a la renta anual
- Pago de Anticipo de impuesto a la renta
- Anexos Transaccionales Simplificados
- Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP)
- Anexo de Impuesto a los Consumos Especiales
- Anexo de socios/as, participantes (si lo amerita)
- Anexo de utilidades (si lo amerita)
- Elaboración y transmisión de informes al MRL

CAPÍTULO V

5. ÁREA FINANCIERA

5.1. Objetivos del Área Financiera

Proponer un análisis financiero que sea factible y que ratifique la viabilidad del proyecto a crearse, mediante el cálculo de indicadores financieros que comprueben esa viabilidad.

5.2. Plan de Inversiones

El plan de inversiones “es un documento que incluye todo el proceso de análisis, cuyo objetivo es reflejar todo lo necesario para empezar a emprender un negocio, manteniendo el valor, esencia del negocio y sin que la empresa pierda rentabilidad y viabilidad.” (Sapag, 2015)

Tabla 47. Plan de Inversión

Descripción	Valor Unitario	Total	TOTALES USD
Activos Fijos		4.800,00	48.020,00
Equipamiento de barra y mostrador	0,00	2.000,00	
Juego de comedor para restaurante	135,00	1.350,00	
Elementos de decoración	200,00	1.000,00	
Lámparas de iluminación especial	90,00	450,00	
Suministros de uso diario		2.339,00	
Servilleteros	5,00	75,00	
Vasos y Jarros	1,00	100,00	
Servilletas	5,00	100,00	
Mantelería	7,00	280,00	
Vajillas	60,00	300,00	
Dispensadores de bebidas	398,00	1.194,00	
Paquetes de 100 sorbetes	8,00	40,00	

Fundas de basura industrial	5,00	50,00
Fundas de papel	1,00	200,00
Maquinaria y Herramientas		2.547,00
Máquina de Café	144,00	144,00
Refrigerador – Congelador	829,00	829,00
Horno Microondas	130,00	260,00
Freidora	245,00	490,00
Sanduchera	17,00	17,00
Cocina	300,00	600,00
Licuada	44,00	44,00
Extractor de Olores	163,00	163,00
Equipos Adicionales		3.738,00
Televisores	189,00	378,00
Sistema de Audio	560,00	560,00
Computadores	650,00	1.300,00
Proyector	500,00	500,00
Caja Registradora con sistema de facturación	1.000,00	1.000,00
Insumos y Materia Prima		2.983,00
Licores	30,00	1.500,00
Alimentos		1.000,00
Frutas	0,80	80,00
Útiles de Aseo		403,00
Gastos de Funcionamiento y Constitución		20,00
Constitución Jurídica S.A.S.	20,00	20,00
Permisos Legales		1.848,00

Registro Sanitario	1.500,00	1.500,00
Permiso de Funcionamiento ARCSA	288,00	288,00
Permiso Cuerpo de Bomberos	20,00	20,00
Patente Municipal	40,00	40,00
Instalaciones y Remodelaciones		620,00
Baño y Lavabo de manos	100,00	100,00
Pintura para decoración	20,00	20,00
Mano de Obra Adecuaciones	500,00	500,00
Material Eléctrico		352,50
Focos Led	3,25	32,50
Cableado energía eléctrica	200,00	200,00
Toma Corrientes	10,00	80,00
Interruptores	5,00	40,00
CAPITAL DE TRABAJO		28.772,50

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El Autor

Para iniciar la actividad económica del café bar Diablo Huma, se necesita una inversión inicial de \$ 48.020,00 que está distribuido entre activos (muebles y enseres, equipos de computación, herramientas. equipos de oficina, gastos de constitución, permisos legales e instalaciones y remodelaciones). También se calculó el capital de, que es el dinero que necesita el bar café para iniciar sus operaciones, poder cubrir sus obligaciones y necesidades sin que todavía dependa de obtener ingresos por sus servicios.

Capital de Trabajo

(2019) en su manual de Gestión Financiera redacta al capital de trabajo como:

Una razón que mide la capacidad crediticia de la empresa, porque representa el margen de seguridad de los acreedores o bien la capacidad de pagar de la empresa

para cubrir sus deudas a corto plazo. Es decir, los activos para que una compañía sea capaz de hacer sus funciones y actividades normales a corto plazo. (p.18)

A continuación, se describe la forma cómo está distribuido el capital de trabajo, es la suma de costos y gastos que tendrá el bar café durante el primer mes y se proyecta para 3 meses, debido a que es el tiempo necesario para que el restaurante esté en funcionamiento y pueda cubrir todas sus necesidades.

Tabla 48. Capital de Trabajo

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor Total	Proyección 3 meses
	Personal			10.200,00
1	Administrador	800,00	800,00	2.400,00
1	Supervisor de Cocina	600,00	600,00	1.800,00
1	Asistente de Cocina	400,00	400,00	1.200,00
1	Cajero	400,00	400,00	1.200,00
2	Meseros	400,00	800,00	2.400,00
1	Asistente Contable	400,00	400,00	1.200,00
	Servicios Básicos			2.781,00
1	Agua	100,00	100,00	300,00
1	Luz	250,00	250,00	750,00
1	Teléfono	45,00	45,00	135,00
1	Internet	32,00	32,00	96,00
	Arriendos	500,00	500,00	1.500,00
	Materia Prima e Insumos			8.143,00
1	Alimentos	1.500,00	1.500,00	4.500,00

10	Licores	100,00	1.000,00	3.000,00
100	Frutas	0,80	80,00	240,00
	Utiles de Aseo			403,00
	Equipos Adicionales			3.738,00
	Costo Indirecto de Fabricación			1.070,00
1	Letrero	200,00	200,00	200,00
200	Fundas de papel	1,00	200,00	600,00
5	paquetes de 100	8,00	40,00	120,00
100	Tarrinas	0,50	50,00	150,00
1	Gastos de Funcionamiento y Constitución			20,00
1	Permisos Legales			1.848,00
1	Instalaciones y Remodelaciones			620,00
2	Material Eléctrico			352,50
	TOTAL			28.772,50

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El Autor

Según los cálculos realizados en la tabla anterior, se obtiene un capital de trabajo de \$ 28.772,50, que es un valor que está contenido en el Plan de Inversión y que servirá para mantener activo y operativo el restaurante durante los primeros 3 meses de trabajo.

5.3. Plan de Financiamiento

Para Fajardo Ortiz & Soto González (2017) un plan de financiamiento es:

Un documento que contiene los objetivos económicos de una persona (natural o

jurídica), así como las estrategias para alcanzar dichas metas. Define cómo alcanzar un determinado monto de ahorro y/o de ganancias. Esto partiendo de un punto inicial y en un periodo determinado de inversión.

Una vez determinado el total de la inversión es necesario identificar cómo se logrará el financiamiento del dinero. Esto es fundamental para poder atender las inversiones y los gastos imprescindibles para desarrollar la actividad de la empresa. Puede provenir de: recursos propios o recursos ajenos/externos (p.92).

5.3.1. Forma de Financiamiento

Cuando un negocio es creado, necesita de un capital que proporciona el dueño o los socios de este emprendimiento. Este aporte puede ser con recursos propios o financiado por medio de un banco. En el caso de Café Bar Diablo Huma, el 100% son recursos propios.

Todas las empresas al ser creadas, necesitan de un capital que es aportado por el dueño o socios de la empresa y también se puede financiar por medio de una institución financiera. En el caso de este proyecto, el 100% son recursos propios.

Tabla 49. Forma de financiamiento

Descripción	Total (USD)	Parcial (%)	Total (%)
Recursos propios	48.020,00		100%
Efectivo	48.020,00	100%	
Total	48.020,00		100%

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: El autor

En este caso, la persona que va a crear la empresa es quien aporta en su totalidad toda la inversión necesaria para iniciar operaciones.

5.4. Cálculo de Costos y Gastos

5.4.1. Detalle de Costos.

Los autores (Fajardo Ortiz & Soto González, 2017) definen a los costos de la siguiente manera:

Los costos son un valor sacrificado, medido en términos monetarios mediante la reducción de activos o el aumento de pasivos, hasta obtener un beneficio presente o futuro. Partida que representa aquellos desembolsos que realiza la empresa y que se activan en los productos a ser fabricados, ejemplos: costos de producción, costos de ventas, etc. Este tipo de cuenta se presenta en aquellas empresas que compra materia prima como tal y que luego será sometida a un proceso de transformación en el que se involucran la mano de obra y los costos indirectos de fabricación. (p. 84).

En la siguiente tabla, se desglosan los costos en los que va a incurrir el café bar restaurant Diablo Huma:

Tabla 50. Detalle de costos

Descripción del product	Unidad de medida	Cantidad mensual requerida	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Costos Directos de Fabricación					
Costos variables				2.970,00	35.640,00
Materia prima				2.580,00	30.960,00
Alimentos	Libras	1	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Licores	Cajas	10	100,00	1.000,00	12.000,00
Frutas	Libras	100	0,80	80,00	960,00
Servicios				390,00	4.680,00
Agua 80%	M ³			100,00	1.200,00

Luz eléctrica 80%	Kilovatio			250,00	3.000,00
Internet	Megas			40,00	480,00
Costos Fijos				3.400,00	40.800,00
Mano de obra				3.400,00	40.800,00
Administrador	Persona	1	800,00	800,00	9.600,00
Supervisor de Cocina	Persona	1	600,00	600,00	7.200,00
Asistente de Cocina	Persona	1	400,00	400,00	4.800,00
Cajero	Persona	1	400,00	400,00	4.800,00
Meseros	Persona	2	400,00	800,00	9.600,00
Asistente Contable	Persona	1	400,00	400,00	4.800,00
Costos Indirectos de Fabricación					
Costos variables				189,00	3.798,00
Insumos				189,00	3.798,00
Tarjetas de Presentación	Unidades	100	0,05	5,00	60,00
Volantes	Unidades	200	0,22	44,00	528,00
Tarrinas	Unidades	100	0,50	50,00	600,00
Letrero	Unidades	1	50,00	50,00	50,00
Fundas de Papel	Unidades	200	0,20	40,00	160,00
Utiles de Oficina		200		200,00	2.400,00
TOTAL				6.559,00	84.918,00

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El Autor

En la tabla anterior se tomó en cuenta costos de materia prima, materiales indirectos (porque son utilizados para la fabricación del producto), mano de obra directa, arriendo del local, servicios básicos, combustibles, mantenimiento de equipos e instalaciones.

5.4.2. Proyección de Costos

Se realizó la proyección de los costos que tendrá que afrontar la empresa en los próximos 5 años. Para esta proyección se utilizó el porcentaje promedio de inflación de los últimos 5 años que es el 0.90% (2015-2019), datos que han sido tomados del (Banco Central del Ecuador, 2020).

Tabla 51. Proyección de costos

Descripción	Costo mensual	Costo		Total	Costo		Total	
		Fijos	Variables	Año 1	Fijos	Variables	Año 2	
Mano de Obra	\$3.400,00	\$40.800,00		\$40.800,00	\$41.167,20		\$41.204,25	
Materia Prima	\$2.580,00		\$35.640,00	\$35.640,00		\$35.960,76	\$35.993,12	
Costos Indirectos de Fabricación	\$189,00		\$3.798,00	\$3.798,00		\$3.832,18	\$3.835,63	
Servicios Básicos	\$390,00		\$4.200,00	\$4.680,00		\$4.722,12	\$4.726,37	
Total	\$6.559,00	\$40.800,00	\$43.638,00	\$84.918,00		\$44.515,06	\$85.759,38	
Costo		Total	Costo		Total	Costo		Total
Fijos	Variables	Año 3	Fijos	Variables	Año 4	Fijos	Variables	Año 5
		\$41.575,09	\$41.911,54		\$41.949,26	\$42.288,75		\$42.326,81
	\$36.317,06	\$36.317,06		\$36.643,92	\$36.643,92		\$36.973,71	\$36.973,71
	\$3.870,15	\$3.870,15		\$3.904,98	\$3.904,98		\$3.940,13	\$3.940,13
	\$4.768,91	\$4.768,91		\$4.811,83	\$4.811,83		\$4.855,13	\$4.855,13
	\$44.956,12	\$86.531,21		\$45.360,73	\$87.309,99		\$45.768,97	\$88.095,78

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El Autor

5.4.3. Detalle de Gastos

El gasto se define como “Partida que representa los pagos realizados para cubrir las actividades operativas de la empresa y se reflejan en los resultados, ejemplo: los gastos administrativos, gastos de ventas, financieros entre otros”. (Fajardo Ortiz & Soto González, 2017).

Tabla 52. Detalle de gastos

Detalle	Unidad de medida	Unidad requerida	Valor unitario	Valor mensual	Valor anual
Salarios				2200	40800
Administrador	Persona	mensual	800	800	9600
Supervisor de Cocina	Persona	mensual	600	600	7200
Asistente de Cocina	Persona	mensual	400	400	4800
Cajero	Persona	mensual	400	400	4800
Meseros	Persona	mensual	400	800	9600
Asistente contable	Persona	mensual	400	400	4800
Suministros				241,47	1773,00
Tarjetas de Presentación	paquete	3 al año	5,00	1,25	15,00
Volantes	Unidad	2 al año	44	0,22	88
Tarrinas	Paquetes	2 al año	0,5	50,00	100
Letrero	Unidad	1	50	50	50
Fundas de papel	Unidad	2 al año	0,2	40,00	320,00
Utiles de oficina	Unidad	2	200	100,00	1200,00

Útiles de aseo				33,58	403,00
Trapeador	Unidad	6 al año	2,0	1,00	12,00
Desinfectante de piso	Galón	12 al año	3,50	3,50	42,00
Recogedor de basura	Unidad	4 al año	1,00	0,33	4,00
Tacho basura	Unidad	2 al año	3,50	0,58	7,00
Escoba	Unidad	4 al año	1,00	0,33	4,00
Paños de secar lavable	Paquete	12 al año	3,50	3,50	42,00
Fundas de basura	Paquete	12 al año	1,00	1,00	12,00
Cepillo de baño	Unidad	4 al año	1,50	0,50	6,00
Papel higiénico jumbo	Unidad	12 al año	1,50	1,50	18,00
Papel de manos	Paquete	12 al año	2,00	2,00	24,00
Jabón líquido	Galón	4 al año	3,50	1,17	14,00
Alcohol	Galón	24 al año	7,00	14,00	168,00
Botiquín	Unidad	2 al año	25,00	4,17	50,00
Servicio Básicos				147,00	7764,00
Luz eléctrica 20%	kilovatio		50,00	50,00	600,00
Agua 20%	M ³		20,00	20,00	240,00
Teléfono	Megas		45,00	45,00	540,00
Internet	Megas		32,00	32,00	384,00
Arriendos			500	500	6000
Depreciaciones				218,30	2619,56
Muebles y enseres					205,80
Maquinaria y equipo					2413,76

Total Gastos Administrativos		2.840,35	53359,56
-------------------------------------	--	-----------------	-----------------

GASTOS DE VENTA

Publicidad	Unidad	2 veces al año		1.500,00	3000,00
Software de inventario y ventas	Unidad	al año	3000	250,00	3000
Adquisición de facturación electrónica	Unidad	al año	1500,00	125,00	1500,00
CRM (Relación cliente empresa)	Unidad	al año	2000,00	166,67	2000,00
Total Gastos de Venta				114,17	9500,00
Total de Gastos				2954,52	62859,56

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El Autor

5.4.4 Proyección de Gastos

En la siguiente tabla se puede observar cómo se realizó la proyección de los gastos que tendrá la empresa en los próximos 5 años. Esta proyección, se la hizo en base al porcentaje de 0,90% que es el promedio de la inflación de los últimos 5 años periodo 2015- 2019, según el Banco Central del Ecuador 2020-

Tabla 53. Proyección de gastos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos					
Salarios	40800	41.167,20	41.537,70	41.911,54	42.288,75
Útiles de Aseo	403,00	406,63	410,29	413,98	417,71
Servicios Básicos	7764,00	7.833,88	7.904,38	7.975,52	8.047,30
Suministros y útiles de oficina	1773,00	1.788,96	1.805,06	1.821,30	1.837,69
Depreciaciones	2619,56	2.643,14	2.666,92	2.690,93	2.715,14
Total Gastos Administrativos	53359,56	53.839,80	54.324,35	54813,273	55306,59
Gastos de Ventas					
Publicidad	3000,00	3027,00	3054,24	3081,73	3109,47
Software para inventario de ventas	3000,00	3027,00	3054,24	3081,73	3109,47
Adquisición de facturación electrónica	2000,00	2018,00	2036,16	2054,49	2072,98
CRM(Relación con el cliente)	2000,00	2018,00	2036,16	2054,49	2072,98
Total Gastos de Ventas	10000,00	10090,00	10180,81	10272,44	10364,89
TOTAL GASTOS	63359,56	63929,80	64505,16	65085,71	65671,48

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El Autor

La empresa comienza en su primer año con un gasto real de \$ \$63.359,56.

5.4.4. Mano de Obra

Bar café Diablo Huma, tiene un rol de pagos para cada colaborador, quienes recibirán todos los beneficios de ley.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo realizado de la mano de obra, en donde están los sueldos del personal administrativo, de producción, y de ventas. La empresa dispondrá de 1 administrador, 2 operarios y 2 vendedores.

Tabla 54. Detalle de mano de obra

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	SBU	Horas Extras 100%	Total	Varios	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor Anual
1	Empleado A	Administrador	800	133,33	933,33	0	88,20	88,20	845,13	11.200,00
2	Empleado B	Supervisor de Cocina	600	100,00	700,00	0	66,15	66,15	633,85	8.400,00
3	Empleado C	Asistente de cocina	400	66,67	466,67	0	44,10	44,10	422,57	5.600,00
4	Empleado D	Cajero	400	66,67	466,67	0	44,10	44,10	422,57	5.600,00
5	Empleado E	Mesero 1	400	66,67	466,67	0	44,10	44,10	422,57	5.600,00
	Empleado F	Mesero 2	400	66,67	466,67		44,10			5.600,00
6	Empleado F	Asistente contable	400	66,67	466,67	0	44,10	44,10	422,57	5.600,00
Total Mano de Obra			3400	566,67	3.966,67	0	374,85	330,75	3.169,25	47.600,00

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,05%	IECE 0,05%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
Administrador	104,07	0,47	0,47	77,78	33,33	77,75	38,89	332,75	1.177,88
Supervisor de Cocina	78,05	0,35	0,35	58,33	33,33	58,31	29,17	257,89	891,74
Asistente de Cocina	52,03	0,23	0,23	38,89	33,33	38,87	19,44	183,03	605,60
Cajero	52,03	0,23	0,23	38,89	33,33	38,87	19,44	183,03	605,60
Mesero 1	52,03	0,23	0,23	38,89	33,33	38,87	19,44	183,03	605,60
Mesero 2	52,03	0,23	0,23	38,89	33,33	38,87	19,44	183,03	183,03
TOTAL	390,25	1,75	1,75	291,67	199,98	291,54	145,83	1.322,77	4.069,46
COSTO MENSUAL MANO DE OBRA									\$ 4.069,46

Fuente: Análisis de los costos

Elaborado por: El autor

5.5. Proyección de la depreciación

Según Brealey (2015) la depreciación se define como “la disminución en el valor de la propiedad por el uso, deterioro y caída en desuso. Por ende, se origina una reducción del valor del bien en los libros contables y de mercado en un activo” (p.247).

El método para calcular la depreciación es el método lineal, se toman en cuenta los porcentajes de depreciación por desgaste de su vida útil y los años.

Tabla 55. Detalle del bien

Detalle del bien	Vida útil	Valor	Porcentaje de depreciación	Depreciación anual
Maquinaria y equipo	10	2.547,00	10%	254,70
Muebles y enseres	10	2.058,00	10%	205,80
Equipo de computación	3	600,00	33,33%	199,98
TOTAL				660,48

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: El autor

Tabla 56. Proyección de la depreciación

Detalle del bien	Valor	Depreciación anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria y equipo	2.547,00	254,70	254,70	254,70	254,70	254,70	254,70
Muebles y enseres	2.058,00	205,80	205,80	205,80	205,80	205,80	205,80
Equipo de computación	600,00	199,98	199,98	199,98	199,98	-	-
TOTAL	5.205,00	660,48	660,48	660,48	660,48	460,50	460,50

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: El autor

5.6. Cálculo de Ingresos.

A continuación, se describen los ingresos que el negocio pretende obtener en su operación en el mercado. Se describe el costo unitario promedio por cada servicio prestado.

Tabla 57. Cálculo del costo unitario

Productos y/o servicios	Unidad de medida	Costo mensual	Margen de utilidad %	de \$	Ingresos anuales	Servicios prestados	Precio de venta unitario
Alimentos y bebidas	Consumo promedio por persona	12,00	40%	8,00	72.000,00	3600	20,0
	Total	12,00			72.000,00	3600	20,0

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: El autor

Una vez realizado el cálculo del costo unitario de los servicios prestados, se puede determinar el precio de venta necesario para que este proyecto tenga un margen de ganancia. El margen de utilidad que se ha calculado es del 40%, con esto la empresa está en capacidad de cubrir sus costos y gastos y adicionalmente tener una ganancia sobre la inversión.

Tabla 58. Proyección de ingresos

PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	SERVICIOS PRESTADOS	PRECIO UNITARIO	TOTAL AÑO 1	SERVICIOS PRESTADOS	PRECIO UNITARIO	TOTAL AÑO 2	SERVICIOS PRESTADOS	PRECIO UNITARIO	TOTAL AÑO 3
Alimentos y bebidas	Consumo promedio por persona	3600	20,00	\$72.000,00	4800	\$20,00	\$96.000,00	6000	\$20,00	\$120.000,00
TOTALES		3600		\$72.000,00	4800		\$96.000,00	6000		\$120.000,00

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: El autor

Tabla 59. Proyección de ingreso año 4 y 5

PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	SERVICIOS PRESTADOS	PRECIO UNITARIO	TOTAL AÑO 4	SERVICIOS PRESTADOS	PRECIO UNITARIO	TOTAL AÑO 5
Alimentos y bebidas	Consumo promedio por persona	7200	\$20,00	\$144.000,00	8400	\$20,00	\$168.000,00
TOTALES		7200		\$144.000,00	8400		\$168.000,00

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: El autor

5.7. Proyección de ingresos

Una vez obtenido el precio de venta del producto, se proyecta los ingresos que tendrá el Bar Café por los próximos 5 años en el mercado.

Teniendo claro el número de servicios que se pretende brindar mensualmente, se multiplica por 12 para calcular el total anual. El incremento que se dará de año a año se lo proyecta en base al porcentaje del 1.25% que es la tasa de crecimiento poblacional según el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador 2010, con proyección al, 2020). El precio promedio de cada servicio se tratará de mantener en \$ 20 y en lo que se hará énfasis es en incrementar los clientes, de esta manera se obtienen más ingresos para el negocio.

5.8. Flujo de Caja

El flujo de caja, es un detalle de todas las transacciones en efectivo que realiza la empresa, tanto en ingresos como en egresos. Es un estado financiero que le permite al administrador evaluar la capacidad de la empresa para generar liquidez. También es útil para evaluar las posibilidades de éxito, supervivencia o fracaso de una empresa. Desde una perspectiva económico-financiera, el éxito de una empresa se mide en base a los beneficios y a la liquidez que es capaz de generar (Wilde 2016).

En el siguiente flujo de caja se presenta la distribución de movimientos de efectivo que el negocio tendrá en los próximos 5 años.

Este estado financiero es muy importante ya que con su información se puede analizar e interpretar cómo se está manejando la liquidez de la empresa y tomar decisiones estratégicas.

Tabla 60. Flujo de caja

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A INGRESOS OPERACIONALES		72.000,00	96.000,00	120.000,00	144.000,00	168.000,00
Ingresos por ventas		72.000,00	96.000,00	120.000,00	144.000,00	168.000,00
B EGRESOS	-48.020,00	94.918,00	95.849,38	96.712,02	97.582,43	98.460,67
Costo de Producción		84.918,00	\$85.759,38	\$86.531,21	\$87.309,99	\$88.095,78
Gasto de venta		10.000,00	10.090,00	10.180,81	10.272,44	10.364,89
Gastos Administrativos		-	-	-	-	-
Gastos de Constitución	-1.868,00					
Local	-500,00					
Muebles y Enseres	-4.800,00					
Maquinaria y equipo	-2.547,00					
Equipo de computación	-600,00					
Instalaciones	-620,00					
C FLUJO OPERACIONAL (A-B)	-48.020,00	-22.918,00	150,62	23.287,98	46.417,57	69.539,33

D INGRESOS NO OPERACIONALES**E EGRESOS NO OPERACIONALES**

15% Participaciones trabajadores		2.590,57	6.116,68	9.642,13	13.166,91	16.691,01
25% Impuesto a la renta		18.969,97	23.965,30	28.959,69	33.953,13	38.945,60
F FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-	-21.560,54	-30.081,98	-38.601,82	-47.120,04	-55.636,61
G FLUJO NETO GENERADO (C-F)	-48.020,00	-1.357,46	30.232,60	61.889,80	93.537,61	125.175,94
H SALDO INICIAL DE CAJA	-28.772,50	-19.247,50	-20.604,96	9.627,64	71.517,44	165.055,06
I SALDO INICIAL DE CAJA (G+H)	-19.247,50	-20.604,96	9.627,64	71.517,44	165.055,06	290.231,00

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: El autor

El valor del flujo neto generado cada año, es el saldo líquido con que cuenta el negocio, es decir dinero en efectivo, sin tomar en cuenta las depreciaciones. Consecuentemente para el año 1 se tiene un flujo neto de \$ -21.560,54. A partir del año 2 el flujo ya se vuelve positivo producto de la liquidez que irá teniendo el negocio la cual irá en incremento. En el año 0 se refleja un valor negativo porque es el año donde se recibe la inversión inicial.

5.9. Punto de Equilibrio

Para (Itaú, 2019) el punto de equilibrio tiene la siguiente definición:

El cálculo del punto de equilibrio es un elemento esencial en cualquier tipo de negocio porque permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos variables y los costos fijos (gastos). Pues una empresa, en su punto de equilibrio, contará con un beneficio igual a cero, en donde no perderá dinero, pero tampoco lo ganará. El punto de equilibrio es una herramienta estratégica clave al momento de tener claro cuál es la solvencia de un negocio.

A continuación, se procede a calcular el punto de equilibrio del negocio, tanto en dólares vendidos como en unidades producidas.

Tabla 61. Datos para el punto de equilibrio

Costo fijo	Costo variable	Costo total
3.400,00	21.307,72	25.740,02
4.446,63		24.459,60
	4.274,00	4.274,00
7.846,63	25.581,72	54.473,62
		72.000,00
		300,00
		20,00
		12,00

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: El autor

A continuación, se aplican las fórmulas para el cálculo del punto de equilibrio tanto en dólares como en servicios:

Punto de equilibrio en dolares

$$PE = \frac{6,559,00}{1 - (12 / 20)}$$

$$PE = \frac{6,559,00}{0,40}$$

$$PE = \frac{6,559,00}{0,40}$$

$$PE = 16,397,50$$

Punto de equilibrio en unidades de producto

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{(\text{Precio de venta Unitario} - \text{Costo de venta unitario})}$$

$$PE = \frac{6,559,00}{(20 - 12)}$$

$$PE = \frac{6,559,00}{8,00}$$

$$PE = 820$$

Tabla 62. Datos finales

Datos finales		
Precio Venta	20,00	
Coste Unitario	12,00	
Gastos Fijos Mes	7.846,63	
Pto. Equilibrio	820	Q de Equilibrio
\$ Ventas Equilibrio	16.397.50	\$ de Equilibrio

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: El autor

Luego de aplicar la fórmula, nos da como resultado un punto de equilibrio en dólares de \$ 16.397.50 y en número de servicios 820, al mes.

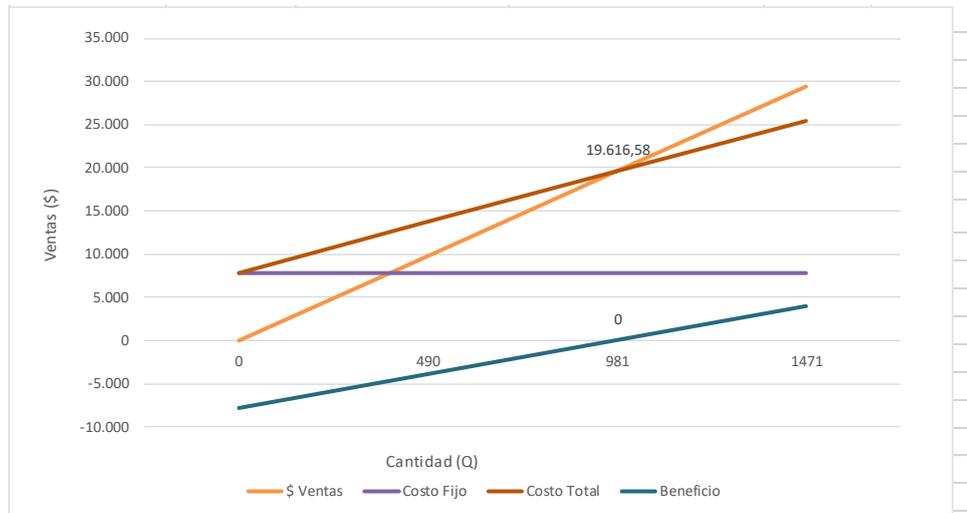


Figura 21. Punto de equilibrio

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: El Autor

Las cifras calculadas en el punto de equilibrio nos dan a entender que, llegado a estos números, los ingresos que obtiene el negocio se igualan a los costos y gastos. A partir del siguiente dólar representa ganancia.

Tabla 63. Estado de Resultados Proyectado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	72.000,00	96.000,00	120.000,00	144.000,00	168.000,00
(-) Costo de Ventas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	72.000,00	96.000,00	120.000,00	144.000,00	168.000,00
(-) Gastos de Ventas	1.369,99	1.382,32	1.394,76	1.407,31	1.419,98
(=) UTILIDAD NETA EN VENTAS	70.630,01	94.617,68	118.605,24	142.592,69	166.580,02
(-) Gastos Administrativos	53.359,56	53.839,80	54.324,35	54.813,27	55.306,59
(=) UTILIDAD NETA OPERACIONAL	17.270,45	40.777,88	64.280,89	87.779,42	111.273,43
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	17.270,45	40.777,88	64.280,89	87.779,42	111.273,43
(-) 15% Participación trabajadores	2.590,57	6.116,68	9.642,13	13.166,91	16.691,01
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14.679,88	34.661,20	54.638,76	74.612,51	94.582,41
(-) Impuesto a la renta 25%	3.669,97	8.665,30	13.659,69	18.653,13	23.645,60
(=) UTILIDAD Ó PÉRDIDA DEL EJERCICIO	11.009,91	25.995,90	40.979,07	55.959,38	70.936,81

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El Autor

Según Itaú (2019) el estado de resultados tiene la siguiente definición:

Un estado de resultados en un resumen que muestra de forma ordenada y detallada cómo se obtuvo el resultado del ejercicio. La información detallada en el Estado de Resultados entrega a los socios del negocio información precisa y eficaz, que permite identificar en qué sectores o partidas hay que trabajar que los recursos sean más eficientes.

Este estado financiero, también conocido como “estado de pérdidas y ganancias” está realizado según las normas contables. Permite conocer si el negocio genera utilidad o pérdida. En la proyección a 5 años, se observa que la utilidad del ejercicio para el primer año es de \$ 11.009,91 y para el último año proyectado se refleja un incremento, quedando en un valor de utilidad de \$ 70.936,81. Estos números fríos, no dicen otra cosa que el proyecto será rentable una vez que se lo aplique y se lo ponga en marcha, los valores son racionales y sostenibles en el tiempo.

5.10. Evaluación Financiera

(Fajardo Ortiz & Soto González, 2017) en su libro Manual de Gestión Financiera Empresarial definen a la evaluación financiera como:

Uno de los tipos de evaluación, juzga específicamente a los proyectos desde la perspectiva de generación de rentabilidad financiera lo cual resulta pertinente para la determinación de lo que se denomina “Capacidad Financiera del proyecto” y por supuesto, de la rentabilidad de los fondos propios invertidos en el mismo. Proporcionan elementos de juicio para tomar decisiones importantes y ellos se basan en información conocida y/o estimada del movimiento de los fondos del proyecto a lo largo del horizonte temporal (p. 135).

A más de los estados financieros mostrados anteriormente, es necesario que el empresario refuerce la factibilidad financiera en base a indicadores que ratifiquen la viabilidad del proyecto.

5.11. Indicadores

5.11.1. Valor Actual Neto (VAN)

Para los autores Ortiz & Soto González el VAN es: “Es un indicador de evaluación desde una perspectiva costo beneficio puesto que muestra el resultado de la riqueza excedente que genera un proyecto luego de haber solventado todos sus costos y la rentabilidad esperada en un determinado horizonte de tiempo.” (Fajardo Ortiz & Soto González, 2017)

Esto quiere decir que para el cálculo del VAN se traen a valor presente los flujos netos de caja generados, ya que es la diferencia entre los ingresos que obtiene la empresa y la cantidad que se invierte en un mismo producto. Se adiciona la suma de los flujos netos de efectivo a la que se le aplica la tasa de descuento y permite conocer si la empresa ganará o perderá al presente.

Antes de calcular el VAN, se debe obtener la Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), que es una tasa referencial para el inversionista del proyecto

Según el autor Urbina (2016) el cálculo de la TMAR se lo debe hacer en base del promedio de la tasa de inflación de los últimos 5 años INEC (2020), lo que da un resultado de 0,90% y además se debe considerar la tasa de interés pasiva efectiva referencial vigente que al momento está en 8,33% según el (Banco Central del Ecuador, 2020).

La fórmula aplicada para establecer la TMAR es la siguiente:

TMAR = Tasa inflación + Tasa de interés pasiva

$$TMAR = 0,90\% + 8,33\% = 9,23\%$$

A continuación, se aplica la fórmula para el cálculo del VAN:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + k)^t} - I_0$$

Tabla 64. Cálculo del VAN.

Años	Flujo de caja	(1 + i) n	Flujos actualizados
0	\$ (48.020,00)		
1	\$ (1.357,46)	1,0923	\$ (1.242,76)
2	\$ 30.232,60	1,1931	\$ 25.339,13
3	\$ 61.889,80	1,3032	\$ 47.489,03
4	\$ 93.537,61	1,4235	\$ 65.708,05
5	\$ 125.175,94	1,5549	\$ 80.502,84
Total de flujo			\$ 217.796,29

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: El Autor.

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= \text{FLUJOS ACTUALIZADOS} - \text{INVERSION} \\ \text{VAN} &= \$ 217.796,29 - \$ (48.020,00) \\ \text{VAN} &= \$ \mathbf{169.776,29} \end{aligned}$$

El total del flujo neto en un periodo de 5 años es de \$ 217.796,29 tomando en cuenta que la inversión inicial es de \$ 48.020,00 y aplicando la fórmula se obtiene un valor actual neto de rendimiento de \$ 169.776,29 que es un valor positivo que refleja que hay una recuperación de la inversión y que genera ganancia el proyecto.

5.11.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa porcentual de un proyecto de inversión. Como criterio de evaluación, la TIR está directamente relacionada con el Valor Actual Neto, debido a que equivale a la tasa de descuento cuando este VAN es igual a cero. (Fajardo Ortiz & Soto González, 2017).

Tabla 65. Cálculo de la TIR.

Años	Flujo Neto Caja	(1 + i) n
0	-48.020,00	-48.020,00
1	-1.357,46	-801,12
2	30.232,60	10.529,56
3	61.889,80	12.720,99
4	93.537,61	11.346,33
5	125.175,94	8.961,02
Total	69,45%	-5.263,23

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El Autor

En el cálculo de la TIR (69.45%) y comparándola con la TMAR (9.23%), se puede apreciar que esta es mayor, lo que significa que el proyecto es viable.

5.11.3. Beneficio Costo

Este indicador es un cociente que mide la relación entre costo y beneficio comparando los beneficios y los costos y así poder determinar la viabilidad del proyecto.

Para esto se ha utilizado los valores del flujo de caja y la proyección de costos y gastos elevando a la potencia del valor de la TMAR (9.23%).

Tabla 66. Costo beneficio

Años	Ingresos	Ingresos Actualizados	Costos	Costos Actualizados
1	72.000,00	65.915,96	94.918,00	86.897,37
2	96.000,00	80.461,36	95.849,38	80.335,12
3	120.000,00	92.077,91	96.712,02	74.208,67
4	144.000,00	101.156,72	97.582,43	68.549,44
5	168.000,00	108.043,74	98.460,67	63.321,78
Total		447.655,69		373.312,38

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El Autor

$$\begin{aligned} C/B &= \frac{\text{INGRESOS ACTUALIZADOS}}{\text{EGRESOS ACTUALIZADOS}} \\ &= \frac{447.655,69}{373.312,38} \\ &= 1,20 \end{aligned}$$

En conclusión, luego de haber aplicado la fórmula para la obtención del costo-beneficio se determina que, por cada dólar invertido la empresa recibe 0,20 centavos.

5.11.4. Período de Recuperación de la Inversión

El periodo de recuperación de la inversión llamado también pay back es el tiempo que va a tardar el Café Bar al en recuperar su inversión inicial.

Tabla 67. Periodo de recuperación de la inversión (PRI).

Periodo	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	-48.020,00	-1.357,46	30.232,60	61.889,80	93.537,61	125.175,94
Flujo acumulado	0,00	-49.377,46	-19.144,86	42.744,94	136.282,56	261.458,50
PRI anterior al cambio de signo		1		Años	Meses	Días
Flujo acumulado periodo 1		49.377,46		1	12 x 0,37	
Flujo de Caja periodo 2		30.232,60		1	19,60	
Fap 1 / FCp 2		1,63		1	4	30 x 0,44
PRI		2,63		1	4	468

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El Autor

Una vez obtenidos los datos que se evidencian en la tabla anterior, se concluye que el Café Bar, recupera el capital invertido en 1 año y 4 meses, valor que sale de la división del flujo acumulado periodo 1 y Flujo de Caja periodo 2.

5.11.5. Razones Financieras

Razones Financieras

Rentabilidad neta sobre ventas = (Utilidad Neta / Ventas Netas) * 100

\$
17.270,45

\$
72.000,00

23,99

Tabla 68. Rentabilidad

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	17.270,45	40.777,88	64.280,89	87.779,42	111.273,43
Ventas	72.000,00	96.000,00	120.000,00	144.000,00	168.000,00
Resultado	23,99%	42,48%	53,57%	60,96%	66,23%

Fuente: Análisis del Proyecto

Elaborado por: El Autor

Café Bar Diablo Huma tendrá un 23.99% de rentabilidad sobre la inversión inicial en el primero año.

CONCLUSIONES

- Se ha determinado que la población si acepta el hecho de que se implemente un bar café que resalte las tradiciones y cultura quiteñas. Existe un porcentaje de aceptación del 79% de las personas encuestadas
- El proceso de producción tiene que ser muy organizado y con controles estrictos de calidad debido a que se manipulan alimentos e ingredientes para el consumo humano. Se deben tomar todas las precauciones de bioseguridad e higiene en este sentido. Se tiene proyectado ofrecer un promedio de 820 servicios al mes.
- El diseño organizacional del bar café es sencillo lo que hace que tenga una estructura ágil y simple. Esto se demuestra tanto en la organización estructural como en la funcional
- La forma jurídica que ha tomado la empresa se simplifica con la nueva modalidad de empresas S.A.S, que fomenta el emprendimiento como es el caso del proyecto que se quiere poner en marcha. En dos días se puede formar una empresa bajo esta modalidad
- Los estados e indicadores financieros, confirman que el proyecto es viable y que en el corto plazo generará ganancias y rentabilidad. Con cifras que determinan la factibilidad como el VAN (\$ 169.776,29), TIR, (69.45%)

RECOMENDACIONES

- El Bar café, efectivamente debe hacer énfasis en su temática, la cultura quiteña, no debe perder su esencia en el tiempo, mezclando con otro tipo de tradiciones.
- Se deben implementar controles preventivos para evitar el desperdicio de ingredientes, alimentos o bebidas. Controlar “antes de” será mejor que “después de”. Esto redundará en el uso óptimo de los recursos y reducirá los costos y gastos.
- Se debe tener el personal justo que sea proporcional al número de clientes o servicios que se vayan a prestar. De esa manera las responsabilidades y funciones estarán delimitadas para cada cargo.
- El bar café debe estar siempre pendiente de las normas y reglamentos para funcionar dentro del marco de la ley. Eso también ayuda a una buena imagen frente al cliente.
- Siempre inyectar nueva inversión que permita innovar la imagen del bar café. Para crecer se pueden buscar socios accionistas que aporten capital para incrementar el negocio no sólo en el sector de La Ronda, sino en varios sectores de la ciudad de Quito.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballarin, E. (7 de Marzo de 2020). *Restaurante del futuro. 6 modelos de negocio de restaurante que son tendencia*. (Mapal, Ed.) Recuperado el 2020, de Mapal Software: <https://mapalsoftware.com/ejemplos-de-modelos-de-negociode-un-restaurante/>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *BCE*. Recuperado el 02 de 03 de 2020, de <https://www.bce.fin.ec/>
- Basta, A. (s.f.). *Ferrerira, &Seixa*.
- Basta, D., Andrade, F., Ferreira, J., & Seixas, L. (2015). *Fundamentos de Marketing*. Rio de Janeiro: FVG EDITORA.
- Bernita, D., & Rodriguez, A. (2018). *Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de colada de avena con piña en la ciudad de Guayaquil para su futura exportación a Perú*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Bonta, P., & Farber, M. (2005). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Barcelona: Norma.
- Bonta, P., & Farber, M. (2015). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Barcelona: Norma.
- Bush, R., & Hair, J. (2016). *Investigación de Mercados*. México: McGraw Hill.
- Camargo, M., López, E., & Ordoñez, S. (2019). *Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa punto cerámico*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogotá: UTADAO.
- Código de Trabajo. (26 de Septiembre de 2012). *Jornada Laboral*. Recuperado el 2020, de Lexis: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Goxens, A., & Goxens, M. (2014). *Biblioteca práctica de contabilidad*. Barcelona: Oceano Grupo Editorial S.A.
- INEC. (2019, 07 01). *ecuadorencifras*. Retrieved from [ecuadorencifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/)

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2010). *Censos de Población y Vivienda*. Recuperado el 22 de junio de 2020, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- León, J. (2015). *Geografía del Ecuador: medio natural, población y organización del espacio*. Quito: Corporación Editora Nacional Quito.
- Loor, O. (2017). *Evaluación de la gestión financiero de la subzona El Oro nro. 7 mediante análisis del FODA y diagrama Pareto*. (Tesis maestría), Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador. Obtenido de : <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/11511>
- Martínez, J. (2018). *Sistema de Información de Mercados*. Madrid: Paraninfo Madrid.
- Ministerio de Turismo (MINTUR). (2019). *Catastro turístico*. Recuperado el 5 de octubre de 2020, de Ecuador: <https://www.gob.ec/mintur/tramites/emision-catastro-turistico-nacional-actividades-modalidades-turisticas-centros-turistico>
- Ministerio del Trabajo. (12 de Agosto de 2016). *trabajo*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2019, de trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/>
- Mullins, J., Orville, W., & Boyd, H. (2013). *Administración del Marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México: Mc Graw Hill.
- Ordinola, D. (2017). *Caracterización de la gestión de calidad con el uso del marketing en el Restaurante "Perla del Chira" del Distrito de Marcavelica, provincia de Sullana año 2017*. Lima: ULADECH CATOLICA.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestro sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Padua, G. (2015). *Proyectos de investigación cualitativa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Pineda, L., & Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados* (978-6-07-323560-0 ed.). México: Pearson México.
- Riquelme, L. M. (2015). Las 5 Fuerzas de Porter. *Clave para el Éxito de la Empresa*, 10-18.

- Rodolfo Schmal y Teresa Olave. (2014). *scielo*. Recuperado el 15 de Enero de 2021, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642014000400005
- Trujillo, F. (2020). *Receta de Hornado con agrio y lapingachos*. Recuperado el 5 de octubre de 2020, de El Gourmet: <https://elgourmet.com/receta/hornado-con-agrio-y-lapingachos>
- Vela, E., Fernández, J., Nogué, J., & Jimenez, M. (2015). Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi. *Revista Latina de Comunicación Social*, 656 a 675.
- Villanueva, J., & Toro, J. (2017). *Marketing Estratégico* (Segunda ed.). Barcelona: EUNSA.
- Wibbelsman, M. (2015). Encuentros Rituales. La Comunidad Mítica y Moderna de los Otavalos. *Alternativas*, 275.