

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y EMPRESARIALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Plan estratégico para el crecimiento y desarrollo de “Ceibos  
Bar Restaurant” en la zona norte de la ciudad de Guayaquil**

**AUTOR:**

**Alcívar Avila, Marcos Rafael**

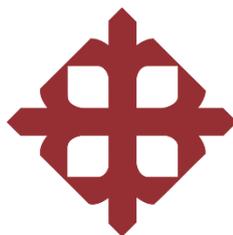
**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Ingeniero Comercial**

**TUTOR:**

**Ing. Vicente Paúl Armijos Tandazo EMBA- MSC**

**Guayaquil, Ecuador**

**2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Alcívar Avila, Marcos Rafael**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero Comercial**.

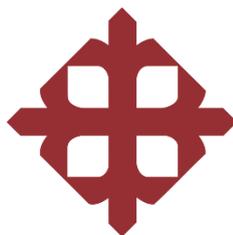
**TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Vicente Paúl Armijos Tandazo EMBA - Msc**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Lucía Pico Versoza, Mgs.**

**Guayaquil, a los 1 del mes de septiembre del año 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Alcívar Avila, Marcos Rafael**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan estratégico para el crecimiento y desarrollo de “Ceibos Bar Restaurant” en la zona norte de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

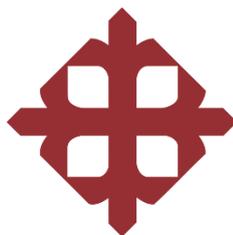
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 1 del mes de septiembre del año 2021**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_

**Alcívar Avila, Marcos Rafael**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Alcívar Avila, Marcos Rafael**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan estratégico para el crecimiento y desarrollo de “Ceibos Bar Restaurant” en la zona norte de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 1 del mes de septiembre del año 2021**

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_

**Alcívar Avila, Marcos Rafael**

## REPORTE URKUND

secure.urkund.com/view/106660890-103752-318133#/details/findings/matches/6

Aplicaciones / Wayal Google Chro... / milkases.org / 8483.49 Bitstampi B... / A Completo Guide L... / Agro-Viv Exportes J... / Aplicaciones / AttonBank / Lista de lectura

[VOLVER A LA VISTA GENERAL DEL ANÁLISIS](#)    | CONFIGURACIÓN 

REMITENTE: varmijos@hotmail.com      ARCHIVO: Trabajo de Titulación Marcos Alcivar al 100% UTE A2021.docx      SIMILITUD: 3 %

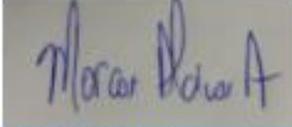
**COINCIDENCIAS**      FUENTES      DOCUMENTO COMPLETO

TIPO: MOSTRAR EN EL TEXTO

 Citas       Paréntesis       Diferencias detalladas de texto

 **DOCUMENTO ENVIADO** INCLUIR EN EL ANÁLISIS       **100%** **SIMILITUD DE TEXTO** 

Arapa, E. (2017). Calidad de servicio e influencia en la sa-      Arapa, E. (2017). Calidad de servicio e influencia en la sa-

ING. VICENTE ARMIJOS TANDAZO  
CI # 1102544333

MARCOS ALCIVAR.  
CI # 0924648884

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme llegar a este punto de mi carrera frente a tantas adversidades que han pasado en estos últimos años, ser mi fortaleza y guía en mi camino.

A mi madre y mami Adela por su dedicación, esfuerzo y amor incondicional en todo este largo trayecto en donde he aprendido que el amor no tiene límites y que todo con esfuerzo y perseverancia se puede lograr.

A mis tíos, Verónica y Luis por apoyarme en todas las instancias que se me presentan en mi camino, gracias a ustedes pude culminar con este sueño tan anhelado. A mis hermanas, Andrea y Emily por motivarme a mis estudios, estar a mi lado y apoyarme en todo momento.

A mi enamorada Isabel por guiarme en este último trayecto y no dejarme desvanecer por las situaciones que hemos cruzado en el año 2020 y 2021.

A mi querida Universidad Católica, por ser el lugar en donde he podido forjar mis conocimientos y poder explayarme en mi etapa final de la carrera.

A mis estimados Profesores, que durante todo este trayecto universitario me han transmitido sus conocimientos sabios, especialmente a mi guía del trabajo, Ing. Vicente Armijos por su dedicación a lo largo de mi proyecto.

Simplemente, muchas gracias.

Marcos Rafael

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor dedico este proyecto de negocio a mi madre y familia, en agradecimiento a toda la dedicación y apoyo incondicional brindado en todo este tiempo de mi vida; sin mi madre y mi tía, no hubiera sido posible alcanzar esta meta tan anhelada.

Fueron ejemplo de trabajo, perseverancia y sacrificio, que me sirvió de base en mi vida cotidiana para alcanzar mi meta.

Gracias Magaly, Verónica, Adela y hermanas por guiarme en un buen camino y no dejarme vencer de las adversidades de la vida. Isabel por apoyarme día a día en todos mis roles que desempeñó en mi familia y por su amor incondicional. Rafael y Rodrigo, mis ángeles y fortaleza en todo el camino de mi vida. De todo corazón, muchas gracias.

Marcos Rafael.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**MGS. MARIUXI GUZMAN**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**MGS. PATRICIO BARBERAN**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**DOCTORA. KARINA GOVEA**  
OPONENTE

## CALIFICACIÓN

Guayaquil, 1 de Septiembre del 2021

Economista

Danny Arévalo Avecillas

**COORDINADOR UTE A-2021**

Administración de Empresas

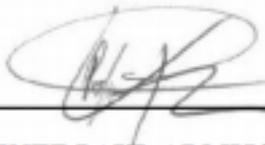
En su despacho,

De mis consideraciones:

Ingeniero **VICENTE PAUL ARMIJOS TANDAZO** Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado de MARCOS ALCIVAR, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 50% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“PLAN ESTRATEGICO PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE “CEIBOS BAR RESTAURANT” EN LA ZONA NORTE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de investigación ha sido orientado durante el 100% de avance en periodo de ejecución en el programa de URKUND, con el siguiente porcentaje **3 %**.

Atentamente,



**VICENTE PAUL ARMIJOS TANDAZO**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	2
Formulación del problema .....	4
Justificación.....	6
Limitaciones .....	7
Delimitaciones .....	7
Objetivos .....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Capítulo 1 .....	9
1.    Marco Teórico.....	9
1.1.    La teoría de la acción razonada .....	9
1.1.1.    La teoría de la acción razonada en los negocios .....	10
1.2.    Caracterización de la Industrias de los restaurantes en Guayaquil	10
1.2.1.    Tipos de restaurantes en Guayaquil.....	11
1.2.3.    Calidad en el servicio .....	12
1.2.4.    Servicio al cliente .....	15
1.3.    Marco Conceptual.....	18
1.3.1    Benchmarking .....	18
1.3.2.    Digitalización de los negocios .....	19
1.3.3.    Diversificación del portafolio.....	19

1.3.4.	Servicio .....	20
1.3.5.	Satisfacción .....	20
1.3.6.	Planeación de la calidad .....	21
1.3.7.	Imagen corporativa.....	21
1.3.8.	Orientación al mercado .....	21
1.3.9.	Administración.....	22
1.3.10.	Necesidades .....	22
1.3.11.	Estudio de factibilidad .....	22
1.3.12.	Rentabilidad .....	23
1.3.13.	Planificación Estratégica .....	23
1.3.14.	Redes sociales.....	24
1.4.	Marco Legal .....	24
1.4.1.	Código de Comercio.....	24
1.4.2.	Constitución Política del Ecuador.....	25
1.4.3.	Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria .....	26
1.4.4.	Ley Orgánica de Municipalidades .....	27
Capítulo 2.	Análisis del entorno .....	29
2.1.	Análisis PESTEL.....	29
2.1.1.	Análisis del entorno político.....	29
2.1.2.	Análisis del entorno económico.....	30
2.1.3.	Análisis del entorno social y cultural.....	31
2.1.4.	Análisis del entorno tecnológico .....	32
2.1.5.	Análisis del entorno ecológico .....	33

2.1.6.	Análisis del entorno legal .....	33
2.2.	Las 5 Fuerzas de PORTER .....	34
2.2.1.	Poder de negociación de los compradores o clientes .....	34
2.2.2.	Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	35
2.2.3.	Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	37
2.2.4.	Amenaza de productos sustitutos .....	38
2.2.5.	Rivalidad entre competidores .....	39
Capítulo 3.	Diagnóstico de la empresa .....	41
3.1.	Misión .....	41
3.3.	Estructura Organizacional .....	41
3.4.	Disposición de la cadena de valor – “Ceibos Bar Restaurant” .....	42
3.5.	Comercialización y ventas.....	43
3.6.	Servicio Post – ventas.....	44
3.7.	Descripción y detalle del producto.....	44
3.8.	Proceso de prestación de servicio o producto.....	46
3.9.	Determinación de la capacidad instalada del negocio.....	47
Capítulo 4.	Propuesta de crecimiento .....	49
4.1.	Segmentación de Clientes.....	49
4.2.	Planificación de Estrategias a Corto, Mediano y Largo Plazo .....	49
4.3.	Marketing Mix .....	51
4.3.1.	Precio .....	51
4.3.2.	Producto.....	52
4.3.3.	Plaza .....	53

4.3.4. Promoción .....	54
4.4. Estrategia funcional .....	56
4.5. Estrategia de amplia diferenciación .....	56
4.6. Estrategia de nicho de mercado .....	57
Capítulo 5. Viabilidad Económica .....	60
5.1. Detalle de productos: Precio, costos y demanda actual del mercado 60	
5.2. Costos de producción .....	62
5.3. Indicadores económicos para proyección.....	64
5.4. Activos del negocio en operación .....	65
5.5. Gastos previos a operación – Locales a abrir.....	67
5.6. Plan de inversiones .....	68
5.7. Financiamiento de los proyectos .....	69
5.8. Costo promedio ponderado del capital – WACC .....	71
5.9. Gastos administrativos y de operación .....	72
5.10. Presupuestos por local .....	74
5.11. Presupuesto consolidado .....	77
5.12. Flujo de caja consolidado .....	78
5.13. Balance consolidado .....	79
5.14. Estado de resultados consolidado.....	80
5.15. Análisis de rentabilidad.....	81
5.16. Punto de equilibrio.....	82
5.17. Indicadores financieros.....	83

Conclusiones y recomendaciones .....	85
Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	88
Referencias bibliográficas .....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Organigrama .....	41
<i>Figura 2.</i> Cadena de valor .....	42
<i>Figura 3.</i> Ubicación Ceibos Bar Restaurant.....	53
<i>Figura 4.</i> Logo Ceibos Bar Restaurant.....	54
<i>Figura 5.</i> Afiche - Campaña de difusión.....	55
<i>Figura 6.</i> Print - Redes sociales Julio-21 .....	58
<i>Figura 7.</i> Print - Redes sociales Agosto-21.....	58
<i>Figura 8.</i> Punto de equilibrio .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Línea de producto - Productos de verde</i> .....	44
Tabla 2. <i>Línea de productos - Otros productos</i> .....	45
Tabla 3. <i>Línea de productos - Bebidas</i> .....	45
Tabla 4. <i>Línea de productos - Almuerzos</i> .....	45
Tabla 5. <i>Línea de productos - Platos a la carta</i> .....	46
Tabla 6. <i>Precios - Productos de verde</i> .....	51
Tabla 7. <i>Comparativa Precios – Competencia</i> .....	57
Tabla 8. <i>Detalle de productos</i> .....	61
Tabla 9. <i>Costos de producción</i> .....	63
Tabla 10. <i>Variaciones de sueldos</i> .....	64
Tabla 11. <i>Variables económicas</i> .....	64
Tabla 12. <i>Detalle de activos - Depreciación</i> .....	66
Tabla 13. <i>Gastos legales</i> .....	67
Tabla 14. <i>Gastos de instalación y adecuación</i> .....	67
Tabla 15. <i>Activos a adquirir dentro del PLAN "10 STEPS"</i> .....	68
Tabla 16. <i>Inversión en sucursales - Año 2</i> .....	68
Tabla 17. <i>Inversión en sucursales - Año 5</i> .....	69
Tabla 18. <i>Financiamiento - Local año 2</i> .....	70
Tabla 19. <i>Amortización - Financiamiento préstamo año 2</i> .....	70
Tabla 20. <i>Financiamiento - Local año 5</i> .....	71
Tabla 21. <i>Amortización - Financiamiento préstamo año 5</i> .....	71

Tabla 22. <i>Costo promedio ponderado del capital – WACC</i> .....	71
Tabla 23. <i>Salarios colaboradores</i> .....	73
Tabla 24. <i>Presupuestos por local - Matriz</i> .....	74
Tabla 25. <i>Presupuestos por local - Sucursal Año 2</i> .....	75
Tabla 26. <i>Presupuestos por local - Sucursal Año 5</i> .....	76
Tabla 27. <i>Presupuesto consolidado</i> .....	77
Tabla 28. <i>Flujo de caja - Consolidado</i> .....	78
Tabla 29. <i>Estado de situación financiera - Consolidado</i> .....	79
Tabla 30. <i>Estado de resultados - consolidado</i> .....	80
Tabla 31. <i>Análisis de rentabilidad</i> .....	81
Tabla 32. <i>Punto de equilibrio</i> .....	82
Tabla 33. <i>Gráfica de equilibrio</i> .....	83
Tabla 34. <i>Indicadores financieros</i> .....	83

## RESUMEN

El presente trabajo corresponde al desarrollo de un Plan Estratégico para el crecimiento y desarrollo de “Ceibos Bar Restaurant” en la zona norte de la ciudad de Guayaquil. El negocio, se reactiva luego de la pandemia por COVID-19, por lo que planifica generar una estrategia que permita llevar al negocio a un nivel mayor al que actualmente se encuentra.

Bajo la propuesta del Plan “10 STEPS”, se proponen diversas estrategias en el corto, mediano y largo plazo para generar crecimiento. La parte central del plan incluye la evaluación de abrir dos nuevas sucursales en el largo plazo y de esta manera generar un desarrollo del negocio que alcance un mayor nivel de ingresos y mayor posicionamiento en el mercado.

Esta es una propuesta que permite a un local de venta de alimentos, plantear estrategias que lo posicionen y le permitan maximizar su utilidad, implementando aspectos como innovación, tecnología, estrategia e incorporación de mejora a las actividades que se desarrollan actualmente.

**Palabras claves:** restaurantes, innovación, estrategia, planificación, crecimiento empresarial

## **ABSTRACT**

This work corresponds to the development of a Strategic Plan for the growth and development of "Ceibos Bar Restaurant" in the north of Guayaquil. The business is reactivated after the COVID-19 pandemic, so it plans to generate a strategy that allows it to take the business to a higher level than it is currently.

Under the proposal of the "10 STEPS" Plan, some strategies are proposed in the short, medium and long term to generate growth. The central part of the plan includes the evaluation of opening two new restaurants in the long term and in this way generating a business development that achieves a higher level of income and greater positioning in the market place.

This is a proposal that allows a restaurant to propose strategies that position it and allow it to maximize its utility, implementing aspects such as innovation, technology, strategy and incorporation of improvement to the activities that are currently being developed.

**Keywords:** restaurants, innovation, strategy, planning, business growth

## INTRODUCCIÓN

Dentro de la dinámica de los negocios, la tecnología ha sido uno de los factores que mayor impacto ha generado. La constante evolución y adaptación de la misma en entornos comerciales, ha brindado nuevas oportunidades a instituciones y empresarios que han apostado por involucrarse en el campo del comercio.

Sin duda uno de los eventos que ha impactado de forma relevante es la pandemia por COVID-19, situación que, además de generar repercusiones negativas en el ámbito de la salud, también genera influencia en los aspectos económicos en los negocios. Por ello, las empresas y personas involucradas en ámbitos comerciales han tenido la necesidad de reinventarse para lograr sobrevivir ante las severas consecuencias.

Uno de los aspectos que se evidenció como necesidad en los últimos períodos (sobre todo en época de confinamiento total) ha sido la adaptación de los negocios en entornos digitales. Durante varios meses e incluso en la actualidad, estos medios han sido los espacios que los negocios poseen para dinamizar sus ventas y generar una interacción directa con sus clientes potenciales. Además, las personas apuestan cada vez con más frecuencia estos medios para realizar operaciones comerciales.

Dentro de los aspectos tecnológicos que generan influencia en los negocios, se encuentran las plataformas digitales de delivery. Las mismas, que se han familiarizado con el mercado a través de plataformas celulares, se han convertido en una herramienta adicional para generar ventas dentro de los negocios. La practicidad y comodidad brindada para los consumidores, la

convierten cada vez más en los medios de preferencia para gestionar compras.

Las aplicaciones digitales de delivery han desempeñado roles estelares durante la pandemia. El crecimiento que lograron durante la época de confinamiento, las ha llevado a consolidarse dentro del mercado. Hoy en día, son miles los establecimientos de todo tipo de productos que apuestan por las mismas como un medio adicional (incluso algunos como medio único) para generar ventas e incrementar los ingresos que pudieran percibir únicamente dentro de las tiendas físicas.

Ceibos Bar Restaurant es un negocio que surgió a finales del 2020 en el cual se presentó una oportunidad de acceder al local ubicado en Ceibos Norte, teniendo una respuesta favorable con la administración y acordando una negociación favorable para las 700 familias aproximadamente que habitan en el sector.

Durante épocas de confinamiento, el negocio ha identificado oportunidades de crecimiento y diversificación en la forma de comercializar sus productos. Su ubicación permite llegar a sectores aledaños con clientes potenciales que podrían apostar por las plataformas de delivery para gestionar sus compras. Esta se convierte en una opción adicional del negocio que, en la actualidad, no cuenta con la capacidad para gestionar a tiempo pedidos que pueden surgir a domicilio y eso representa no aprovechar oportunidades para generar ingresos adicionales.

Es por esta razón que se plantea generar un plan estratégico para el crecimiento y desarrollo de “Ceibos Bar Restaurant” en la zona norte de la ciudad de Guayaquil. Esta actividad permite identificar el proceso, así como

los aspectos positivos y negativos de tal implementación. Desarrollar el estudio permitirá definir si efectivamente, el servicio de delivery a través de las aplicaciones reconocidas a nivel de la ciudad de Guayaquil pueden influir positivamente en el crecimiento del negocio.

### **Formulación del problema**

El negocio ha presentado diversos aspectos que les ha generado problemas a la hora del desarrollo de sus actividades. Uno de ellos corresponde a la poca capacidad para gestionar los pedidos a domicilio dentro de tiempos adecuados. El promedio de frecuencia de pedidos a domicilio que posee en el negocio es 15 minutos. Los tiempos donde existe un mayor nivel de pedidos es de 7H30 a 9H30 y 11H45 a 13H30. Esto genera que se desaproveche, en ciertas ocasiones, las oportunidades de venta que se presentan en ciertos momentos.

Además, existe disponibilidad de vehículos de forma limitada. Actualmente, el negocio cuenta únicamente con un vehículo para los envíos a domicilio, el mismo que no permite cubrir toda la logística de entregas. En ciertas ocasiones, el mismo es para uso personal por lo que los pedidos repentinos en muchas ocasiones no pueden ser cubiertos.

Otro de los aspectos negativos que se presentan en el negocio, es la falla en la recepción de pedidos repentinos a través de contactos directos del local. Las personas que laboran actualmente, son parte de la parte operativa del negocio y, en los momentos de mayor demanda, se concentran directamente en la elaboración de los productos. Por ello, se descuida la

recepción de pedidos y los tiempos de respuestas suelen ser muy prolongados.

También se suma el hecho que, cuando se desarrolla el servicio a domicilio, existe pérdida de personal para las operaciones de producción que ejecuta el negocio. Al no tener personas involucradas directamente en tal actividad que se menciona, se requiere de personal que desempeñe otras funciones para el desarrollo de las mismas. Esto genera, en ciertas ocasiones, “picos de botella” en el local que influye negativamente en el tiempo de espera de los clientes.

Otro de los aspectos es que existe dificultad para cubrir rutas muy alejadas. Las rutas que cubre actualmente el negocio únicamente se constituyen en Ceibos Norte. Sin embargo, surgen pedidos de lugares como Cumbres, Urdesa o San Eduardo que, en ciertas ocasiones, se desiste de tomarlos por falta de gestión.

Todos estos aspectos destacados permiten identificar que existe pérdida de oportunidades en el mercado. Tanto en los aspectos operativos, así como en la logística, se ve una influencia negativa. Además, el hecho de concentrar las ventas a través de la venta directa en el local físico y no realizar una gestión directa de servicio a domicilio es uno de los puntos relevantes que se desaprovechan.

El problema se enfoca en un principal objetivo y es el definir un plan estratégico que permita convertir al negocio en un sitio con esa capacidad de crecer de forma constante y consolidarse en el mercado a nivel de ciudad. Definir las tácticas para alcanzar tales resultados, constituye la meta prioritaria a hallar en el desarrollo del trabajo.

## **Justificación**

La justificación del proyecto se la puede definir desde varios aspectos. Uno de ellos es el factor económico, donde se reconocen diversas oportunidades, a través de la estrategia, para potenciar al negocio. Este es un recurso que servirá para definir cuáles son los mecanismos y acciones a realizar dentro de los próximos períodos para que el negocio, a través de la implementación de un plan, logre mejorar sus niveles de rentabilidad. Esto sirve como modelo para replicarlo en otros negocios y tomar el caso de estudio como una oportunidad para generar benchmarking.

En el aspecto social, el negocio tiene la oportunidad de atender a las necesidades que posee el mercado. A través de las opciones que se determinarán, el bar-restaurante tendrá una diversificación en los recursos en su haber para cubrir con la demanda de sus clientes. Además, se desarrollarán propuestas que servirán a los clientes para que cuenten con un servicio más práctico, ágil y de mayor cobertura.

En el plano profesional, este proyecto brinda la oportunidad de llevar al campo de acción todo el conocimiento recibido e interiorizado a través del proceso de formación como administradores. Es la opción ideal para encontrar las herramientas y recursos idóneos para mejorar la situación del negocio, un emprendimiento propio que se ha constituido y que tiene una proyección atractiva para conseguir resultados favorables dentro de los próximos períodos de operación.

En el plano académico, el proyecto que se realiza sirve como una contribución a la comunidad académica sobre un proyecto que ha sabido evaluar las condiciones actuales que se vive a nivel país y que puede ser

similar en otros lugares del mundo (esto relacionado a la época post COVID-19). Además, es una forma de analizar de forma teórica cómo los recursos y teorías de negocios sirven dentro de este tipo de eventos que no son frecuentes y tampoco han sido planificados.

La justificación del proyecto certifica que, efectivamente, la ejecución del mismo sirve como un medio de aprendizaje, formación y contribución a la comunidad académica.

### **Limitaciones**

Dentro de las limitaciones se encuentra:

- El tiempo establecido para realizar el análisis y ejecución de este proyecto corresponde únicamente al segundo semestre del año 2021
- Se cuenta con limitaciones de recursos económicos para realizar un análisis del entorno con mayor trascendencia e impacto
- Ciertas competencias y decisiones que se proponen, son tomadas directamente por los propietarios del negocio previo a la evaluación
- La información financiera no es de acceso y apertura total. Se requiere solicitar el acceso a la misma para la propuesta

### **Delimitaciones**

Dentro de las delimitaciones se encuentra:

- Análisis del escenario y propuesta bajo el enfoque y estructura del negocio "Ceibos Bar Restaurant"
- El estudio es únicamente sobre la ciudad de Guayaquil e inicialmente en el sector de Ceibos y sectores aledaños

- La capacidad instalada y proyecciones se ajustan a la situación y capacidad que posee “Ceibos Bar Restaurant”

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Desarrollar un proyecto de factibilidad técnico – económico que incluya el plan estratégico para el crecimiento y desarrollo de “Ceibos Bar Restaurant” en la zona norte de la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos específicos**

- Estudiar las bases teóricas que gobiernan la estrategia empresarial de servicio de restaurantes y caracterizar la industria de los restaurantes en la ciudad de Guayaquil post COVID-19.
- Analizar el entorno del negocio para conocer aspectos relevantes de la implementación a través del análisis PESTA y las 5 Fuerzas de Porter.
- Caracterizar la situación actual de Ceibos Bar Restaurant para determinar su estructura y oportunidades de mejora.
- Realizar un plan técnico y económico de la implementación de la estrategia de crecimiento y desarrollo de “Ceibos Bar Restaurant” y plantear una propuesta de planificación que se gestione en los próximos 5 años.

## **Capítulo 1**

### **1. Marco Teórico**

En este capítulo se propone el estudiar las bases teóricas que gobiernan la estrategia empresarial de servicio de restaurantes (sector de la gastronomía). Además, se plantea caracterizar la industria de restaurantes en la ciudad de Guayaquil post COVID-19 (definiendo cómo se representa y cuáles son las principales características de este sector).

#### **1.1. La teoría de la acción razonada**

La teoría se basa en las actitudes y cómo las mismas influyen en el momento de receptar y procesar la información del entorno. La misma propone que las decisiones son aquellos impulsos que llevan a los ciudadanos a tomar acción según la situación en la que se ven involucrados. Por ello, se ha planteado estudiar a través de la teoría la efectividad de la implementación de un modelo influyente y de predicción de la conducta a partir de la actitud de los ciudadanos.

Fishbein (1967) indica en su investigación que la posición que adopta una persona sobre una dimensión bipolar evaluativa o afectiva respecto a un objeto, acción o evento, es lo que conocemos como actitud. Por ello, se propone que la conducta es el producto de los procesos racionales y de análisis de los acontecimientos diarios.

El modelo de la acción razonada se enfoca en encontrar el mecanismo de predecir la conducta. La teoría propuesta se concentra en un solo aspecto, por lo que es conocida como una metodología unidimensional. Sin embargo, hay algunas variables que se toman en cuenta para determinar estos aspectos.

Una de las principales variables corresponde a la actitud conductual, la misma que corresponde a la evaluación positiva o negativa del sujeto para desarrollar tal conducta. Otra de las variables es la norma subjetiva, la misma que corresponde a el juicio que hace el sujeto sobre la probabilidad de que personas importantes o relevantes para él esperen que el propio sujeto muestre la conducta a pronosticar.

### **1.1.1. La teoría de la acción razonada en los negocios**

La Teoría de Acción Razonada ha sido aplicada y validada en diversas investigaciones dentro del campo de los negocios. Los estudios realizados se respaldan en la validez para explicar el comportamiento emprendedor en diversos contextos. De este modo, en el ámbito específico de la educación universitaria Gargallo et al. (2007) y Gasse y Tremblay (2011) obtienen evidencia empírica que respalda la influencia de la actitud hacia el cliente y la norma subjetiva sobre la intención de escoger la compra de determinado bien o servicio. Así mismo, Cegarra et al. (2010) respaldan la validez de la teoría para explicar el comportamiento de los ciudadanos al momento de escoger proveedores de preferencia dentro del mercado.

## **1.2. Caracterización de la Industrias de los restaurantes en Guayaquil**

La cultura de los ciudadanos en la provincia del Guayas, en lo que respecta al ámbito de la gastronomía, presenta la tendencia de identificarse en una mayor proporción hacia la comida típica o tradicional. Por este motivo, el mercado cuenta con una oferta diversa, donde prevalece la disposición de opciones tradicionales como el bolón, encebollado, ceviches, etc. (García Quimis, 2019).

Además, existe una tendencia en el mercado de consolidar marcas con reputación y experiencia en productos puntuales. Es parte de las estrategias que la industria de los restaurantes ha venido realizando en los últimos años. Esto aporta para darle a la ciudad un sentido e identidad gastronómica (López, Guzmán & Hernández, 2017).

Actualmente el sector del restaurante se esmera por lograr mejorar la presentación, la preparación, ser selectivos con los ingredientes ya que Ecuador y Guayaquil se identifica como sitio de destino gastronómico a nivel internacional. Los expertos consideran que la comida guayaquileña tiene recetas variables y exquisitas para el paladar. La alta gastronomía en Guayaquil ha evolucionado en el transcurso de los últimos años, la necesidad de encontrar experiencias similares a las ya experimentadas en diferentes ocasiones hace que la idea de una carta con platos más sofisticados se desarrolle en los restaurantes (Villanueva, 2018).

### **1.2.1. Tipos de restaurantes en Guayaquil**

A nivel general, se ha escogido determinar a los restaurantes a través de los siguientes grupos (García Quimis, 2019):

- **Restaurantes gourmet:** La característica principal de este tipo de restaurante se trata de una disposición amplia de equipamientos totalmente sofisticados. El mercado de estos restaurantes apunta hacia aquellos platos considerados de comidas delicadas y finas. Otra de las características es que el precio tiende a ser normalmente alto.
- **Restaurantes especiales:** Se trata de los restaurantes con una reputación de alta calidad y con mobiliarios de alta gama que genera un alto estatus dentro de sus clientes. La principal característica es que

este tipo de restaurantes presentan especialidades en su menú, según el lugar de procedencia o tipo de cocina y que normalmente no es común encontrar en todos los lugares.

- **Restaurante familiar:** Son aquellos administrados directamente por las familias, comúnmente en espacios pequeños. Parte de sus características es que apuntan a platos tradicionales y los precios son bajos. Otro de los aspectos que lo destaca es que sirve para alimentación cotidiana y sin especialidades para los clientes.
- **Restaurantes convenientes:** Son aquellos que otorgan un servicio rápido y los productos son considerados de calidad, además son económicos y al alcance de todas las economías.

### **1.2.3. Calidad en el servicio**

En el aspecto que concierne a la gestión y enfoque en el ámbito de la calidad, a menudo se busca lograr satisfacer las necesidades del cliente, a través de estrategias que permiten la mejora continua. Fijarse en esta meta, se convierte en el factor primordial en pro de lograr un excelente nivel de calidad al otorgar un servicio al mercado. Cuando se tiene retroalimentación en este aspecto, los negocios y las personas están cercanos a llegar a los niveles esperados de procesos que acercan al ente a la calidad esperada (Benzaquen De las Casas & Pérez Cepeda, 2016).

Investigaciones de los autores Benzaquen y Pérez, indican que son cinco aristas en las cuales se puede enfocar la calidad y sus parámetros de medición. Los mismos son:

**Confiabilidad:** Es alcanzar la precisión y seguridad ante los ojos del mercado que aquel bien o servicio a otorgar cumplirá con los parámetros previamente establecidos. Corresponde al compromiso y promesa que el negocio asume ante sus clientes. (González, 2013).

**Tangibilidad:** Corresponde directamente a la parte que el cliente puede ver con respecto al servicio o bien que está utilizando. En este aspecto entra a relucir la percepción que cada uno de los clientes puede percibir sobre aquello que están recibiendo, los mismos que estarán basados en la experiencia y expectativa del mercado. Mientras exista una mejor retroalimentación en este aspecto, el cliente tendrá una mayor oportunidad de alcanzar posicionamiento y buenos resultados en el mercado (Cadena, Vega, Real & Vásquez, 2016).

**Empatía:** Posiblemente corresponda al factor más importante dentro del relacionamiento entre el negocio y el cliente. Este factor corresponde a la actitud de los representantes de la organización (colaboradores o propietarios) con sus clientes externos. La comunidad busca en el mercado negocios que otorguen una buena experiencia durante el proceso de compra, siempre enfocados en lograr satisfacer sus necesidades de una forma oportuna (López, Guzmán & Hernández, 2017).

**Seguridad:** Directamente relacionado a la confianza que el cliente puede percibir no solo del servicio o producto que va a adquirir, sino también de la atención que el negocio le otorgará. Entrar en una interrelación donde se brinda al cliente un espacio agradable y se demuestra competencia y conocimiento sobre lo conversado, es vital para generar seguridad en la comunidad. Por ello, es indispensable seleccionar

el personal adecuado para que realice tal labor (con competencias profesionales e interpersonales) (García Quimís, 2019).

**Tiempo de respuesta:** Hoy en día, con el surgimiento de las tecnologías, los tiempos son bastante valorados por el mercado. Los negocios deben enfocarse en manejar sus procesos de una forma correcta, con el objetivo de generar menor tiempo posible de espera a sus clientes. La tendencia indica que, mientras más rápido manejen la transacción, el mercado tiende a destacar y preferir a este tipo de organizaciones (Montesdeoca et al., 2019).

Uno de los aspectos que se ven cotidianamente es la insatisfacción de los clientes entre aquello que tenían como expectativa y aquello que al final terminan recibiendo. Los ejemplos más comunes son:

- Los directores y propietarios escogen sus productos y servicios basados en sus deseos y expectativas y no consideran aquello que posiblemente el mercado esté deseando.
- Mala gestión entre los propietarios y la parte operativa que no cumplen con los requerimientos que, según las proyecciones de los directivos, los clientes pudieran estar buscando de ellos.
- Las diferencias existentes entre el bien o servicios que se promete otorgar al cliente y las que al final de cuentas terminan recibiendo. Incongruencia en la promesa de venta.
- Mala información o información mentirosa sobre el servicio que se está otorgando y el que se promete al mercado a través de los medios de difusión del negocio.

#### **1.2.4. Servicio al cliente**

Entre los principales inconvenientes que se presentan en el área de servicios se encuentra la falta de disposición del directorio para definir este departamento como otra estrategia de marketing. Incluso, diversos miembros la consideran como una rama del servicio de posventa, es decir, que se lleva a cabo una vez que ya se ha hecho la venta pero no con aquellas que se ejecutarán en el futuro (J. López, 2019).

Por otro lado, el servicio al cliente es considerado por la gestión de calidad como una de las herramientas principales cuando la empresa desea optimizar la normativa de los procesos que se utilizan. Considerar estos factores es primordial porque ellos aseguran que la marca se posicione en la mente de los consumidores, proporcionando factores diversos como aquellos relacionados con la calidad que desea encontrar la organización (Benzaquen De las Casas & Pérez Cepeda, 2016).

De acuerdo a los estudios, el servicio en diversas empresas ofrece mejores resultados que el marketing cuando se trata de aumentar la promoción de la publicidad o ventas y el volumen de negocios. Se considera que en una empresa que cuenta con una estrategia altamente profesional, servicios globales, estos producen un valor agregado para las utilidades netas finales en las actividades como innovación de productos, investigación y desarrollo, capitalización, servicios de crédito, incremento de la cartera o cualquier tipo de estrategia administrativa (García, 2016).

La sociedad actual se encuentra enfocada en el servicio, la calidad de este servicio definirá el éxito de las empresas; lo cual, incluso es más importante que la calidad del producto. Y las empresas que se enfocan en

brindar un servicio excelente obtendrán una ventaja competitiva poderosa en relación con aquellas que se encuentran rezagadas (González, 2013, p.36).

Para alcanzar que este servicio excelente sea una realidad para la organización deben satisfacerse diversos aspectos como los recursos adecuados, capacitación, compromiso por parte de la dirección, servicios internos, mejoras en el servicio, recursos apropiados y compromiso de todos los colaboradores.

En cuanto al compromiso de la dirección, el cual es un requisito primordial para que los programas de servicio tengan éxito. De hecho, ninguna empresa debería desarrollar una publicidad costosa, con frases como “amamos a nuestros clientes”; sin embargo, si los miembros del directorio no consideran el servicio confiable y personal de la misma forma en que definen los valores de la familia, patria y utilidades. Los actos y palabras de los directivos deben informar a los colaboradores de la empresa de forma permanente, lo cual demuestra el compromiso (Builes, Ramírez & Giraldo, 2018).

Por otro lado, en cuanto a los recursos adecuados, la empresa necesita invertir el dinero de manera decisiva, con el fin de realizar y preservar los programas de optimización del servicio realizado de forma profesional (Bergera, 2015).

Las mejoras visibles del servicio son una clara señal de que el producto ha mejorado significativamente sus estándares de calidad. Los servicios que pone a disposición el negocio en el mercado requieren ser promocionados de una forma que destaque en el medio aun cuando la competencia apueste por manejar también este tipo de actividades (Guarín, 2021).

Los empleados de la organización deben ser capacitados de forma constante y amplia acerca de la forma de desarrollar una estrategia de servicio enfocada en los elementos específicos importantes que definen los clientes o consumidores de la empresa. Desde el año 1980, se ha promovido que las organizaciones y empresas capaciten a los empleados. De manera general, las empresas demuestran que la falta de comprensión acerca de las capacitaciones en el área de servicio produce un impacto superior en las utilidades que cualquier otra actividad desarrollada por la empresa (Villanueva, 2018).

En una tienda que se enfoca en las ventas al menudeo, el departamento que se encarga de presentar la mercadería y el de comprarla, deben contribuir en conjunto para la oferta de productos y la definición de los sistemas de servicios que aumenten la lealtad de los clientes y el nivel de satisfacción. En cuanto a las empresas del sector manufacturero, los departamentos de mantenimiento y producción deben relacionarse de forma amigable y trabajar en conjunto para cumplir con las entregas de productos que generan los clientes, y de esa forma asegurar su lealtad. Los diversos departamentos deben trabajar en conjunto, en lugar de considerarse enemigos (Cadena et al., 2016).

En base a la Implicación o participación de todos los empleados, se refiere a que todos, independientemente de su distancia del área de contacto directo con la empresa, ejercen una influencia en la imagen que puede percibir el mercado sobre el negocio y la calidad inmersa en el servicio otorgado (Kido & Díaz, 2018).

La calidad del servicio es una herramienta de ventas, por lo cual también se convierte en una ventaja comparativa duradera. De hecho, en muchos casos, el único beneficio que pueden obtener las organizaciones que trabajan en una economía de servicios es que diversas empresas ofrecen servicios similares (Godínez & Hernández, 2018).

Casi todos los clientes toman decisiones de compra en función de los servicios que reciben de la empresa. A medida que la calidad del servicio disminuye, también lo hacen las ventas. Es una estrategia sencilla. Por el contrario, la más mínima mejora en el servicio puede incrementar la rentabilidad de una empresa (Narvaez Alzate & Narvaez Ruíz, 2017).

De hecho, actualmente se encuentra como diferencias puntuales la capacidad que poseen los clientes en identificar la personalización que se le da a los bienes o servicios otorgados. Tales diferencias son evidenciadas como una muestra de confianza profunda y amistad hacia servicios, productos o una empresa. Lo cual se considera como una ventaja comparativa (Ceseña, 2019).

### **1.3. Marco Conceptual**

#### **1.3.1 Benchmarking**

El benchmarking es un proceso constante que desarrollan los negocios, el mismo que consiste en tomar como referencia los productos, servicios o formas de cómo llevar los procesos dentro de los negocios referentes y líderes del mercado. Con la información recopilada, se compara aquellos aspectos destacados con aquellos procesos que lleva a cabo la empresa que analiza. A partir de los hallazgos y descubrimientos,

se plantean propuestas de mejoras para su implementación. Existen diversos tipos de benchmarking, entre ellos: competitivo, interno y funcional (Madrigal & Rivera, 2020).

El benchmarking no se enfoca en replicar aquello que se ha reconocido como aspectos favorables de los líderes del mercado o la competencia sino se trata de tomar aquella información que se ha obtenido para definir aspectos que generen valor agregado y diferencia significativa para el negocio. Es una forma de encontrar, de manera práctica, la ruta para descubrir los aspectos que pueden sumar en el ámbito de las estrategias e innovación del negocio a nivel general (Madrigal & Rivera, 2020).

### **1.3.2. Digitalización de los negocios**

Cuando se menciona sobre la transformación digital de un negocio, el concepto es mucho más complejo y global que únicamente enfocarse en tener servicio en modalidad a distancia o contar con participación dentro de los entornos digitales. El proceso de digitalización tiene consigo el involucramiento de todas las áreas del negocio: estructura organizativa, los procesos de seguimiento y formación, las relaciones a nivel de negocio, el manejo de proveedores y cualquier otro tipo de tarea que pueda ser manejado a través de los recursos tecnológicos disponibles (Hoyos & Sastoque, 2020).

### **1.3.3. Diversificación del portafolio**

La diversificación de portafolio es la estrategia que consiste en realizar la gestión de riesgos combinando diferentes valores para reducir el

riesgo general del portafolio de inversiones. Puede ayudar a mitigar el riesgo y la volatilidad al difundir posibles oscilaciones de precios en cualquier dirección entre diferentes activos (Arequipa et al., 2019).

Dentro de los negocios como los restaurantes, consiste en ofertar diversos productos con el objetivo de brindar al cliente varias opciones de consumo. Esto, si es manejado de una forma estratégica y adecuada, puede atraer diversos segmentos del mercado debido a que las preferencias existentes difieren entre una persona y otra (Arequipa et al., 2019).

#### **1.3.4. Servicio**

Responde a la opinión de que el negocio está conectado directamente con el cliente y las necesidades que el mismo presenta. Este es un término importante vinculado con los modelos comerciales porque permite a las organizaciones identificar modelos que pueden retener y fidelizar a los consumidores; ya que, se proporciona un valor agregado que supera la prestación básica, lo cual ayuda a desarrollar una fidelidad en los clientes. El valor agregado es un beneficio adicional para aumentar la aceptación de un servicio o producto subyacente cuando se consume (García, 2016).

#### **1.3.5. Satisfacción**

La satisfacción de las necesidades que tienen los clientes, es un factor que desea conseguir el emprendimiento que se ha propuesto en el trabajo. Dicho concepto, es fundamental para los intercambios entre el mercado y la empresa, y desde el inicio del marketing, la satisfacción se ha

definido como un factor importante para la consecución de objetivos a nivel empresarial. Es considerado como parte de los temas que mayor influencia ha desarrollado en el estudio de los factores que engloban al marketing, así como en el enfoque del servicio (Ceseña, 2019).

### **1.3.6. Planeación de la calidad**

La planificación de la calidad proporciona un plan de garantía para asegurar la calidad, lo cual es importante para recopilar información del proyecto. Esta definición se relaciona con un proceso en el que se generan preparativos con el objetivo de metas con enfoque en la calidad, resultando en un aspecto que ayuda con el cumplimiento de las metas en aspectos operativos. Como una etapa del plan es seleccionar específicamente los recursos utilizados como materia prima para asegurar el producto adecuado para los clientes (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009).

### **1.3.7. Imagen corporativa**

Esta es la meta que busca la empresa para alcanzar posicionarse en la mente de todos los miembros del mercado. Este término hace referencia al efecto obvio del discurso de identificación de la marca. Construir el sistema de recursos visuales de una organización significa elegir un conjunto específico de atributos de identidad que la organización integra y socializa dentro de la sociedad (Bocanegra León, 2016).

### **1.3.8. Orientación al mercado**

Es un término que tiene como fin definir el emprendimiento como una organización que adelanta de forma proactiva las necesidades orientadas de forma externa, con un enfoque en la generación de valor continuo en

vez de utilizar los métodos tradicionales. Y el marketing es una herramienta apropiada para cualquier proyecto, porque se orienta hacia una audiencia como un instrumento para garantizar el mantenerse posicionado dentro del mediano y largo plazo (Carasila, 2008).

### **1.3.9. Administración**

Es un proceso relevante en la gestión del espíritu empresarial, ya que implica el compromiso de planificar y empoderar eficazmente las operaciones de una organización para lograr objetivos específicos. Corresponde a la gestión se realiza para todas las actividades que se desarrollan en el ámbito empresarial (Narvaez Alzate & Narvaez Ruíz, 2017).

### **1.3.10. Necesidades**

Son las condiciones que serán impactadas y manejadas por los productos y actividades que las empresas ofrecen en el mercado. Por otro lado, la necesidad que experimentan las personas es considerada, en ciertas ocasiones, como un estado de ignorancia o de poca carencia. Esto no incluye necesidades elementales, en donde figuran necesidades tales como la opción de requerir proporcionar alimentos (Arapa, 2017).

### **1.3.11. Estudio de factibilidad**

Busca analizar, en diversos ámbitos tales como el lugar en donde se encuentran ubicados geográficamente, la factibilidad y el nivel de viabilidad de ejecución del proyecto o idea de negocio, el mercado en donde se está enfocando a la organización, la retroalimentación financiera que se puede percibir operando en tal mercado y la capacidad de administrar de forma

correcta el negocio. En este proyecto se realiza el levantamiento de información para detallar la viabilidad de desarrollarla (Lozano & Orlando, 2017).

#### **1.3.12. Rentabilidad**

Es una representación e indicador económico donde se hace énfasis en la productividad percibida por el negocio, la misma que no se relaciona en lo mínimo con factores como la materia prima o productos terminados. Los factores considerados corresponden a los egresos e ingresos percibidos. Lo que se evalúa es el rendimiento del capital invertido. Esta métrica se utiliza para determinar si la rentabilidad de una empresa se considera un buen negocio para aquellos que aportan con el capital (García Álvarez, 2006).

#### **1.3.13. Planificación Estratégica**

Es una definición importante para el manejo de proyectos porque se utiliza para planificar la ejecución de ideas de negocios en el mercado objetivo. Este término debe tomarse en cuenta individualmente y su investigación debe ser realizada por ese componente. Se trata por tanto de un recurso de gestión que brinda la opción de controlar la organización según los parámetros de gestión y alcanzar los objetivos definidos. La planificación estratégica también puede complementarse con el hecho de que los administradores de una organización están en el proceso de predecir el futuro y ejecutar mecanismos para alcanzarlo. Esto puede mencionarse que es un proceso que necesita ser constantemente

controlado para lograr la meta y lograr los objetivos planteados (Guarín, 2021).

#### **1.3.14. Redes sociales**

Son una herramienta en internet donde las usuarios comparten y proporcionar toda clase de datos de índole profesional y personal con otras personas, entre ellos conocidos o personas que no pertenecen al mismo círculo social (Cadena et al., 2016).

### **1.4. Marco Legal**

#### **1.4.1. Código de Comercio**

Uno de los puntos que se menciona es el Código de Comercio (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2019) como parte del marco legal. Entre ellos, se hace énfasis en los siguientes artículos que se indican a continuación.

**Art. 1.-** “El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes” (Código de Comercio, 2019, p.9).

**Art. 7.-** “Se entiende por actividades mercantiles a todos los actos u operaciones que implican necesariamente el desarrollo continuado o habitual de una actividad de producción, intercambio de bienes o prestación de servicios en un determinado mercado, ejecutados con sentido económico, aludidos en este Código; así como los actos en los que

intervienen empresarios o comerciantes, cuando el propósito con el que intervenga por lo menos uno de los sujetos mencionados sea el de generar un beneficio económico” (Código de Comercio, 2019, p.11).

**Art. 17.-** “Los establecimientos de comercio podrán ser objeto de contrato de arrendamiento, usufructo, anticresis y cualesquiera operaciones que transfieran, limiten o modifiquen su propiedad o el derecho a administrarlos” (Código de Comercio, 2019, p.23)

**Art. 39.-** “Toda persona capaz para contratar de acuerdo a las disposiciones del Código Civil, puede ejercer la actividad mercantil o comercial. Además de la capacidad mencionada en el inciso anterior, la ley puede exigir otro u otros requisitos adicionales para la titularidad de determinadas empresas o el ejercicio de específicas actividades comerciales o empresariales” (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2019).

#### **1.4.2. Constitución Política del Ecuador**

Otro de los documentos que sirven para el proyecto es la Constitución del Ecuador, la misma que tuvo su última modificación en el año 2008. Los artículos que se refieren al tema, son los siguientes:

**Art. 13.-** “Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano proveerá la soberanía alimentaria” (Constitución Política del Ecuador, 2008, p. 23).

**Art. 33.-** “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Constitución Política del Ecuador, 2008, p. 61).

**Art. 52.-** “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características” (Constitución Política del Ecuador, 2008, p.89)

#### **1.4.3. Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria**

Con respecto a la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, existen los siguientes artículos relacionados, los mismos que indican lo siguiente:

**Art. 21.-** “Comercialización Interna. - Los gobiernos autónomos descentralizados proveerán de la infraestructura necesaria para el intercambio y comercialización directa entre pequeños productores y consumidores, con beneficio de ambos, como una relación de economía social y solidaria. El Estado procurará el mejoramiento de la conservación de los productores alimentarios en los procesos post-cosecha y de comercialización” (Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, 2010, p.7)

**Artículo 24.-** “Finalidad de la sanidad.- La sanidad e inocuidad alimentarias tienen por objeto promover una adecuada nutrición y protección de la salud de las personas; y prevenir, eliminar o reducir la incidencia de enfermedades que se puedan causar o agravar por el consumo de alimentos contaminados” (Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, 2010, p.8).

#### **1.4.4. Ley Orgánica de Municipalidades**

Uno de los entes que regula al negocio es el Municipio de la ciudad, el mismo que posee una Ley con los siguientes artículos relacionados al giro del negocio y la comercialización de los productos. El artículo indica lo siguiente:

***Art. 29** En lo relativo al abastecimiento y comercialización de productos, son funciones municipales:*

*a) Regular cuando el interés social lo aconseje, el acopio, distribución, almacenamiento y comercialización de los productos de alimentación; sancionando la especulación, adulteración, acaparamiento y el falseamiento de pesos y medidas.*

*b) Regular y controlar la comercialización de licores y bebidas alcohólicas.*

*c) Regular y controlar el comercio ambulatorio.*

*d) Promover y/u organizar ferias de productos alimenticios, agropecuarios y artesanales; así como apoyar la creación de mecanismos de comercialización directa por los productores rurales.*

*e) Alentar la producción y consumo de productos propios de la localidad.*

*f) Construir, organizar, supervisar y controlar, según el caso, mercados de abastos, camales, silos y terminales pesqueros; a fin de controlar los precios, la calidad de los productos y el saneamiento ambiental.*

*g) Otorgar licencias de apertura de establecimientos comerciales e industriales y de actividades profesionales. (Ley Orgánica de Municipalidades, 2020, p. 24).*

En este capítulo, se procede a analizar el entorno que engloba a la organización. Para ello, se realiza un análisis PESTEL para definir al negocio bajo diversos enfoques. Además, se desarrollan las 5 Fuerzas de Porter del negocio para descubrir aspectos relevantes y de oportunidad de mejora. Finalmente, la representación de datos sobre el negocio y su entorno a través de herramientas digitales.

## **Capítulo 2. Análisis del entorno**

### **2.1. Análisis PESTEL**

#### **2.1.1. Análisis del entorno político**

El aspecto político a nivel nacional afronta situaciones que representan incertidumbre sobre las nuevas medidas que existan a nivel país con el nuevo período de mandato. Sin embargo, se han presentado sucesos favorables. Las estadísticas indican que el riesgo país que posee Ecuador, según estadísticas presentadas por el Banco Central a junio del 2021, ubican este indicador en 796 puntos (mejorando el indicador significativamente con respecto a períodos anteriores). Esto evidencia la actualidad del país, que hay buenas expectativas con respecto a lo que se puede generar a nivel interno como con las relaciones exteriores.

Sin embargo, hay aspectos que aún se desconocen qué impacto pueden generar. Uno de los datos a nivel político que consolidan la premisa expuesta es la cantidad de rotación existente en los diversos cargos públicos de alta relevancia a nivel país. Las nuevas elecciones trajeron consigo una transición, en donde los responsables de ciertas directrices han asumido nuevos roles.

Los GAD municipales han aportado durante la época de pandemia como un medio de incentivo para los nuevos emprendedores. Se han facilitado los procesos y la información para que los ciudadanos que deciden emprender, puedan acogerse a los lineamientos que les permitan ejercer actividades comerciales. Este ha sido uno de los aspectos positivos que pueden ser rescatados en el análisis de este ámbito en el PESTEL.

### **2.1.2. Análisis del entorno económico**

El entorno económico en el país, es otro de los factores negativos que se desarrollan actualmente, ya que existe un gran número de ciudadanos que han perdido sus plazas laborales y debieron disminuir sus gastos personales y familiares. La situación actual que se generó a partir de la pandemia provocada por el COVID-19 ha producido una consecuencia negativa sin ningún tipo de precedente conocido. Los resultados son producto del cese de actividades que se empleó como una estrategia de aislamiento para disminuir el impacto de la enfermedad en los ciudadanos.

Según estadísticas del Ministerio de la Producción (2020), entre el inicio del período de cuarentena y mediados de mayo, se registraron pérdidas mayores a 14 millones de dólares a nivel nacional. El impacto se percibe no solo a nivel de Gobierno, sino también a nivel de factores socioeconómicos vistos en la comunidad. Entre ellos que los ciudadanos no tienen mucho dinero para conseguir comida en los restaurantes, pero bajará sus costos.

El ámbito económico evidencia una amenaza para los negocios pequeños de comida, en vista que no se prevé que se alcance un aumento en las ventas y que, en muchos de ellos, se ha visto que las mismas pueden disminuir de forma considerable. Si se presenta la situación donde ocurra este escenario, los ingresos serán impactados porque no se generará un margen de ganancias proyectados o inclusive las empresas pueden trabajar a pérdida. Por esa razón, es fundamental evaluar este factor antes de realizar un emprendimiento.

### **2.1.3. Análisis del entorno social y cultural**

El ámbito social del Ecuador se ha visto impactado por las disposiciones de restricción que fueron dispuestas por motivo del aislamiento, la cual fue una restricción para evitar los espacios llenos de muchas personas y concentración de personas sin un distanciamiento social adecuado. Los ciudadanos han dejado a un lado sus hábitos de convivencia afectados por el temor a la enfermedad y las medidas que privan de hacer cualquier tipo de evento masivo. Esto comprueba que ha existido un cambio relevante en los hábitos en el ámbito social de los pobladores, en la cual la manera de comprar alimentos ha sido impactada.

El empleo es un factor social que conviene destacar. Según datos del Ministerio de la Producción (2020), el nivel de potencial de empleo de las personas está fuertemente influenciado por el hecho de que Ecuador haya frenado su actividad económica hasta en un 70%. Las autoridades han tomado medidas para considerar un despido a gran escala de la organización, pero la perspectiva insostenible de algunas organizaciones ha provocado que la organización suspenda sus actividades parcial o completamente. Como resultado, las organizaciones toman decisiones al nivel de reducir el personal para mitigar el impacto de la disminución de ventas en las operaciones comerciales. Todo esto ha detenido la producción de recursos para cientos de familias en todo el Ecuador.

De acuerdo a los datos encontrados en el IESS (2020), se explica que, a diciembre del año 2020, se han encontrado a 240.000 personas que cesaron las aportaciones al IESS. Este se constituye en un indicador que demuestra que miles de personas se encuentran desempleadas

actualmente en Ecuador, lo cual ha sido provocado por la situación de la pandemia por COVID-19. De hecho, el impacto social ha sido uno de los ámbitos más fáciles de evidenciar.

#### **2.1.4. Análisis del entorno tecnológico**

El ámbito tecnológico ejerce, hoy en día, un alto nivel de influencia en el campo del emprendimiento y negocios producto de las condiciones reflejadas por la pandemia. Los ciudadanos han requerido tener un nivel de adaptación para mitigar el cierre definitivo de los negocios previamente constituidos. En este punto, los medios y plataformas digitales han figurado como los principales recursos a la hora de promocionar bienes y servicios, además de establecer una comunicación directa con el consumidor.

La situación actual prácticamente obliga a los negocios a involucrarse directamente con el uso de recursos tecnológicos y así no perder oportunidad de posicionar la marca dentro de los medios y plataformas digitales. Por esta razón, la representación de las redes dentro del ámbito comercial ha alcanzado tal nivel de relevancia que hoy en día son la principal fuente donde promocionar todo aquello que se comercializa. Sin embargo, el manejo efectivo de este tipo de recursos, genera la ventaja competitiva entre aquellos que lo realizan de forma adecuada y de quienes no.

En aquellos casos donde no se cuenta con las habilidades para involucrar la tecnología, se genera una situación que coloca al negocio por detrás de los negocios a la hora de la búsqueda de posicionamiento en el mercado. En aquellos casos donde no se hace uso de estas herramientas,

las limitantes son bastante considerables comparando con el objetivo que se persigue de llegar a toda la comunidad. Por esta razón es que, en la actualidad, el ámbito tecnológico cumple con funciones de gran relevancia dentro de las intenciones de crecimiento de empresas y organizaciones.

#### **2.1.5. Análisis del entorno ecológico**

La percepción que se tiene en el ámbito ecológico, corresponde a que el mercado como tal (en niveles relevantes) considera como importante el enfoque de apuntar estrategias y uso de recursos para no afectar el medio ambiente. Dentro de ello, se destaca el crecimiento del consumo de opciones eco-friendly que suman a la visión ecológica.

A nivel gubernamental, se han dispuesto medidas que aporten a mantener y preservar el ecosistema, incentivando a los negocios a asumir actividades y estrategias bajo este tipo de enfoque. Además, se promueve constantemente la adopción de procesos y mecanismos para afectar en menor medida el ecosistema a través de los procesos productivos.

Actualmente, con la tendencia de mantener las expectativas eco-amigables, el negocio utiliza sus recipientes de papel (limitando en un porcentaje importante el uso de productos como el plástico). Estas son parte de las estrategias y decisiones que se han tomado como parte de la búsqueda de conectar con las tendencias requeridas y valoradas por el mercado.

#### **2.1.6. Análisis del entorno legal**

En este entorno se destaca la facilidad que tiene la población para la creación de negocios (cumpliendo parámetros establecidos por los

organismos competentes). Las leyes dispuestas como nación indican que todo poblador tiene libre ejercicio del comercio, siempre que se encuentre establecido dentro del marco legal. El propósito principal, es alcanzar altos niveles de operación que permita generar un mayor movimiento de circulante a través de la economía local y que esto sume a la creación de nuevas plazas de trabajo.

La tendencia actual con los cambios a nivel gubernamental, indican que el sector de pequeñas y medianas empresas pueden verse impactados positivamente por disposiciones que otorguen beneficios para sus operaciones. Todas las medidas que posiblemente se tomen, se enfocan directamente en devolver a los negocios aquella estabilidad que perdieron producto del cese de actividades por la pandemia por COVID-19.

## **2.2. Las 5 Fuerzas de PORTER**

### **2.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes**

En un primer puesto con respecto al análisis de las fuerzas, está la del poder de negociación, la misma que tiene relación con la capacidad que poseen los consumidores con respecto a la hora de decidir y escoger, dentro de todas las opciones del mercado, el bien o servicio a adquirir. La selección dependerá de varios factores, todos ellos que encaminan a cada uno de los clientes a preferir un negocio de otro (Porter, 1979).

Las personas que son parte del mercado, tienen la potestad de escoger, por sus propias iniciativas, con cuál de todos los negocios existentes desean establecer relaciones comerciales. Dentro de los mercados de competencia perfecta, son diversos los oferentes en este

campo. Por ello, la decisión del cliente se enfoca en factores puntuales que les brindan a ellos la confianza y seguridad de establecer comercio con aquellos que escogen. Por ello, las organizaciones deben reinventarse continuamente con el objetivo de no perecer y posicionarse en la mente de sus consumidores.

Sin embargo, dentro del enfoque de las fuerzas con respecto al negocio de análisis, los hallazgos permiten determinar que existe amplios niveles de competencia dentro del mercado. Por ello, una de las opciones es adoptar la modalidad de delivery, con el objetivo que los clientes puedan hacer sus pedidos de forma directa a través de las plataformas conocidas. Además, hay una mayor capacidad de tener cobertura a sitios que actualmente no se llega por la poca oportunidad de gestión de pedidos a domicilio.

Tomando en cuenta lo previamente definido, se determina que la primera fuerza de Porter, dentro del enfoque del negocio, es alta. La forma en que se justifica esta aseveración corresponde a las múltiples opciones dentro del mercado, de las cuales los consumidores tienen oportunidad de elegir en las ocasiones que busquen alimentarse durante el día.

### **2.2.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

Con respecto a la segunda fuerza de Porter, la misma se refiere a la opción que posee el negocio para establecer negociaciones con todos aquellos establecimientos que figuran como proveedores de materia prima y productos terminados para la comercialización. Los mismos cuentan, al igual que los clientes en la fuerza número uno, con la opción de escoger

entre las múltiples opciones disponibles. La forma de funcionar y beneficiar a los negocios es que, mientras exista mayor nivel de ofertantes en el mercado, el poder de negociación será mayor (Porter, 1979).

En las relaciones comerciales, las dos partes involucradas comúnmente se tratan de los proveedores y los negocios que adquieren los productos comercializados. La organización tiene como prácticas recurrentes la evaluación constante de las propuestas dispuestas a la hora de escoger al negocio que proveerá de los productos que requiere; la evaluación contempla aspectos como la calidad y el precio otorgado. Se busca siempre encontrar un punto en donde todas las necesidades sean solventadas, sin atentar con ello el presupuesto que se tiene para dicha operación, así como la calidad de la venta (ya sea que sirva como producto final o un producto que sirve como materia prima). Una vez de realizar la respectiva evaluación, se escoge la opción que mejor se acerque a las condiciones esperadas.

Dentro del negocio de evaluación, uno de los aspectos que siempre se considera es el factor del precio. Esto se debe a que se busca constantemente mejorar los márgenes de ganancias debido a que la utilidad percibida se relaciona directamente con el volumen de las ventas día a día. El enfoque es hallar un mecanismo que permita al negocio contar con costos bajos, que permita definir políticas de precios atractivas para el mercado, sin que las mismas influyan en la utilidad esperada y rendimiento del negocio.

Tomando en cuenta los datos expuestos en el análisis de la fuerza, se llega a la conclusión que el poder de negociación de proveedores con el negocio es bajo debido a la diversificación de opciones existentes en el mercado.

### **2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Otra de las fuerzas consideradas en el análisis corresponde a la amenaza que puede existir de nuevos oferentes dentro del mercado en donde se desarrolla el negocio. La evaluación se la realiza debido a la tendencia que puede presentarse de contar con nuevas opciones para la misma cantidad de consumidores ya existentes (Porter, 1979).

Al tomar en cuenta la situación actual de los negocios, la amenaza inminente corresponde a aquellos negocios no constituidos y que, incluso desde la informalidad, promueven la venta de sus productos a través del servicio de delivery. La tecnología ha brindado una gran oportunidad a los negocios emergentes de establecer una relación directa con el mercado, siendo una amenaza importante dentro de las nuevas tendencias. Por ello, el posicionamiento de la marca es relevante en todo sentido.

Existen diversos aspectos identificados en la evaluación del mercado basados en las posibles nuevas opciones que pueden ingresar en el mercado. Se definen algunos aspectos que pueden beneficiar al aumento inminente de la competencia dentro del mercado, los mismos son:

- Los costos asociados para la constitución y mantenimiento de los negocios, son relativamente bajos para aquellos que apuestan por el

servicio únicamente a domicilio. Además, el acceso a las plataformas no es tan difícil de manejarlo.

- El mercado en donde se encuentra ubicado el negocio es atractivo, por lo que puede generar atención a aquellos nuevos negocios que buscan introducirse en este sector.

En la evaluación se concluye que, efectivamente la amenaza existente de nuevos competidores se puede considerar como alta. Además de los medios tecnológicos que dinamizan la oportunidad de comercialización, se reconoce las necesidades de la comunidad en encontrar diversas fuentes de ingresos debido al impacto económico de la pandemia en las familias, por lo que una de las opciones más frecuentes es la de involucrarse en el ámbito de la alimentación.

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

Esta fuerza corresponde a la amenaza que puede presentarse con respecto a la aparición en el mercado de productos que sustituyan al comercializado por los negocios, esto como una opción diferente que satisfaga las mismas necesidades del mercado. Lo que sucede en este aspecto, es que los clientes reemplazan directamente el consumo del producto actual por aquel que ha hecho introducción dentro del mercado (Porter, 1979).

Esta amenaza se constituye en una de las que puede generar mayor impacto negativo en los negocios debido a que parte de la demanda frecuente de los negocios se traslada al consumo de un producto que dista, en algunas características, del que se comercializa. En la actualidad, el

mercado guayaquileño posee una disposición de productos de tal manera que se complica que exista alguno que ingrese a posicionarse al nivel de los alimentos consumidos de forma tradicional.

Dentro de la evaluación de las condiciones del negocio, existe una amenaza media en esta fuerza analizada. Esto se debe a que, aun cuando el mercado tiene productos ya establecidos, la diversificación y aparición de nuevos negocios puede generar la propuesta de productos que actualmente no son comercializados en el sector.

#### **2.2.5. Rivalidad entre competidores**

La última fuerza analizada corresponde a la competencia que figura dentro del mercado entre los negocios que ya se encuentran posicionados dentro del mismo. La rivalidad tiene como objetivo la consolidación de la marca, de tal forma que atraiga a una mayor cantidad de demanda y alcance de esta manera mejores resultados en el ámbito económico en lo que se refiere a la participación y ventas (Porter, 1979).

La competencia dentro del mercado de los restaurantes, sobre todo en aquellos convencionales, está ligada directamente en el posicionamiento del producto teniendo como factor principal el precio. Además de la calidad, los consumidores sí consideran este aspecto como uno de los principales a la hora de elegir por cuál de las opciones de compra optar. Es por esta razón que se convierte en determinante el manejo de una buena estructura de costos que permita generar competencia a través del precio de venta al público.

Alcanzar un factor diferenciador dentro del mercado, permite generar ventaja competitiva sobre las opciones existentes dentro de la rivalidad comercial. Hacia ellos requieren apuntar todos los negocios que buscan mejorar sus niveles de ganancia y alcanzar un posicionamiento que les permita determinar sus estrategias tomando en cuenta que se tiene una participación importante y relevante dentro del mercado.

Al analizar las condiciones actuales del negocio, se puede definir que la rivalidad existente entre los negocios que se dedican a la comercialización de alimentos es alta. Esto se debe a la búsqueda constante de posicionar la marca y los productos comercializados de tal forma que representen mayores niveles de ingresos y ventas. Además, se recalca que la rivalidad tiende a colocar al precio como el factor relevante dentro de la competencia.

## Capítulo 3. Diagnóstico de la empresa

### 3.1. Misión

Satisfacer el paladar y preferencias de nuestra clientela, ofreciendo una alimentación sana con variedad y precios accesibles, a través de un servicio de confort.

### 3.2. Visión

Ser un bar – restaurante altamente competitivo, innovador y dedicado a satisfacer plenamente a nuestra clientela. Para el año 2026, contar con dos sucursales en la ciudad de Guayaquil.

### 3.3. Estructura Organizacional

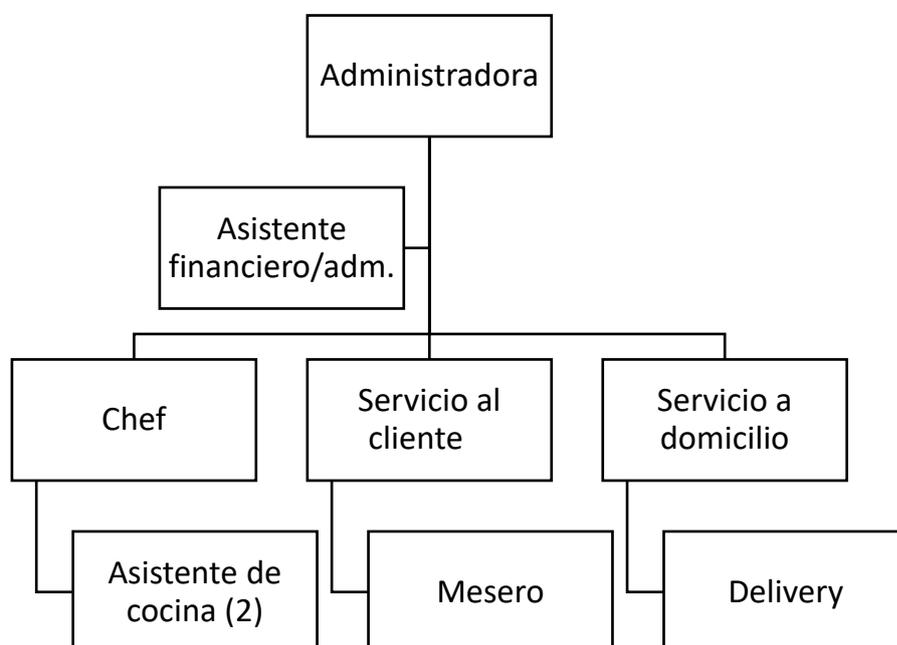


Figura 1. Organigrama

3.4. Disposición de la cadena de valor – “Ceibos Bar Restaurant”

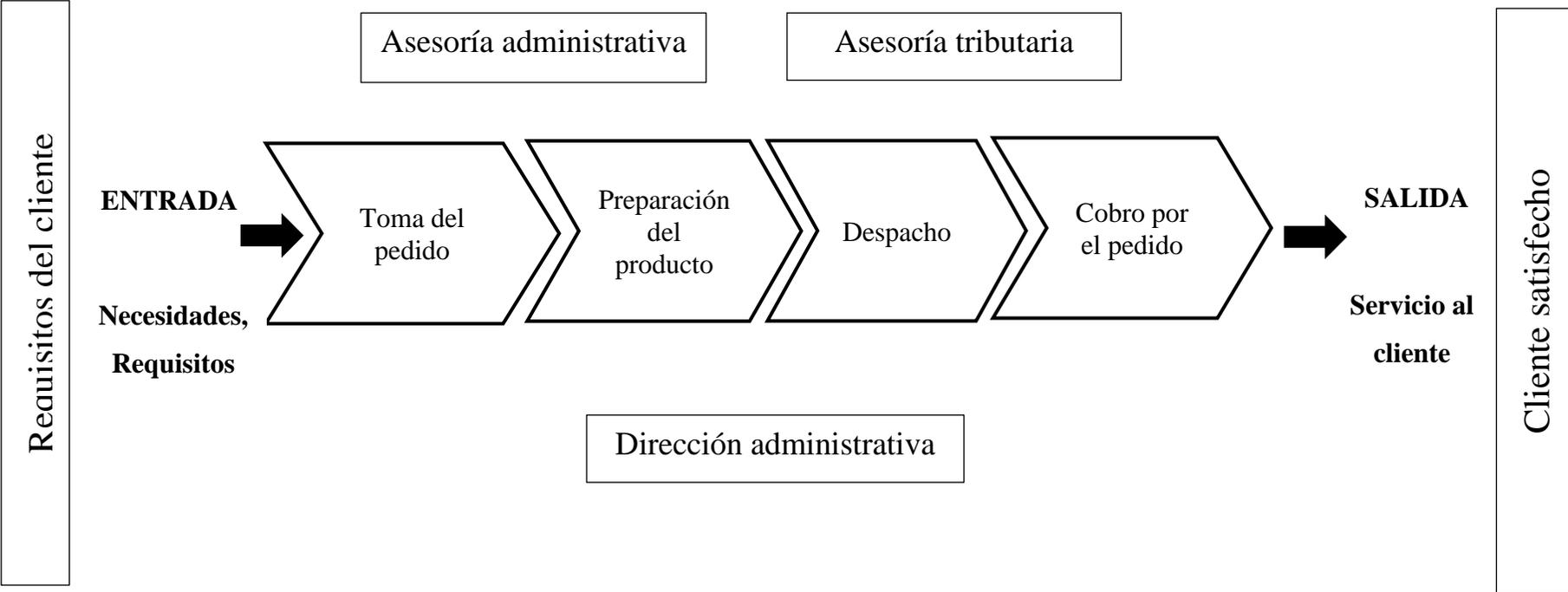


Figura 2. Cadena de valor

### **3.5. Comercialización y ventas**

La comercialización se realiza a través de dos vías, las mismas que tienen resultados positivos en la forma que se ejecutan.

#### **- Ventas in situ**

La gran parte de las ventas percibidas por el negocio se obtienen en el local físico ubicado en Ceibos. Los clientes acuden durante los horarios de apertura a consumir los productos en el local y también a realizar sus compras para llevar a otro punto. La comunidad de sectores aledaños ha constituido a “Ceibos Bar Restaurant” como un punto de compra preferente por factores de ubicación y calidad del producto.

#### **- Ventas a domicilio**

El negocio también presta servicio de delivery, el mismo que representa menores ingresos a los percibidos en el local. Los clientes de esta parte de comercialización se concentran en aquellos clientes frecuentes que reciben diariamente su alimentación en horario de almuerzo. Existe una base de datos de comensales que consumen desde hace varios meses.

Otra parte de este segmento la comprenden clientes que gestionan sus compras a través de las redes sociales del negocio (Instagram). Gestionan los pedidos por esa vía, sin embargo, dependerá de la capacidad del negocio para gestionar la entrega de tales productos. La dependencia pasa por tema logístico, vehículo para movilización y personal para que lo maneje.

### 3.6. Servicio Post – ventas

Como parte de la retroalimentación que el negocio se plantea recibir, se realiza seguimiento de forma aleatoria sobre la calidad de producto con clientes nuevos y con clientes frecuentes. Este seguimiento se lo realiza tanto para productos nuevos (que se agregan o evalúan para inclusión del menú). Así como productos ya constituidos que se ofrecen desde el inicio de operaciones del bar.

Como parte organizativa, y con la intención de manejar este proceso de manera formal, se ha establecido los días lunes como el espacio para realizar esta actividad, en un horario de 10H00 (espacio con menor demanda de trabajo). Con respecto a la distribución de los evaluados, el 70% de la población estudiada corresponde a clientes que acuden al local y el 30% restantes a aquellos que compran a domicilio. Se prevé semanalmente realizar esta dinámica con al menos 10 personas (retroalimentación rápida a través de conversaciones o mensajes).

### 3.7. Descripción y detalle del producto

Se tiene varias líneas de producto. Entre ellas se tiene:

Tabla 1. *Línea de producto - Productos de verde*

<b>Línea de producto</b>	<b>Productos</b>
PRODUCTOS DE VERDE	Bolón de Queso
	Bolón de Chicharrón
	Bolón de Maní
	Bolón Mixto
	Patacones con Queso
	Tortilla de Verde con Queso
	Tortilla de Yuca con Queso

Esta línea corresponde a productos diversos que no pertenecen a su categoría específica. Entre ellas, se tiene:

Tabla 2. *Línea de productos - Otros productos*

<b>Línea de producto</b>	<b>Productos</b>
OTROS PRODUCTOS	Empanada de Queso
	Humitas
	Salchipapa
	Porción de Huevo
	Huevos revueltos o tibios
	Porción de Bistec
	Sanduche cubano
	Sanduche de Jamón Ahumado
	Sanduche de Pavo

Otra de las categorías es bebidas. Entre ellas se encuentra:

Tabla 3. *Línea de productos - Bebidas*

<b>Línea de producto</b>	<b>Productos</b>
BEBIDAS	Café
	Chocolate Caliente
	Jugos
	Botella de Agua
	Fuze Tea
	Colas
	Avena con frutas
	Avenas Bircher
	Gatorade
	Club Verde
	Corona
	Heineken

La línea de productos que más genera ingresos corresponde a:

Tabla 4. *Línea de productos - Almuerzos*

<b>Línea de producto</b>	<b>Productos</b>
ALMUERZOS	Almuerzos

Finalmente, la línea de lo siguiente:

Tabla 5. *Línea de productos - Platos a la carta*

<b>Línea de producto</b>	<b>Productos</b>
PLATOS A LA CARTA	Ceviche de camarón
	Ceviche de pescado
	Filete de pescado
	Corvina entera con patacones
	Camarones al ajillo
	Sudado de pescado
	Seco de Chivo
	Guatita
	Seco de Gallina
	Encebollado
	Bollo de pescado

### **3.8. Proceso de prestación de servicio o producto**

El proceso de prestación de servicio se desglosa de la siguiente manera:

- El 60% de la interacción con los clientes se la realiza a través de un contacto directo con aquellos que realizan las compras directamente en el local (tanto en días ordinarios como fin de semana)
- El 35% de la población a quienes se presta servicio corresponde a los clientes que realizan sus pedidos a domicilio o lugar de trabajo. Esta comunidad corresponde a un público cautivo que realiza sus compras con frecuencia y el envío de sus productos está programado para hacerlo de forma diaria (clientes corporativos). El contacto con este segmento se realiza a través de teléfono celular o WhatsApp.
- El 5% restante corresponde a clientes esporádicos que reciben el servicio a través de la red social del bar en Instagram.

### **3.9. Determinación de la capacidad instalada del negocio**

El cliente posee su local (en alquiler) con bienes que le ha permitido crecer con el pasar de los días. La incorporación de elementos se ha dado a medida que la demanda ha incrementado.

Actualmente, el negocio posee bienes valorados, en conjunto, en \$7.000,00 aproximadamente. Los mismos corresponden a los siguientes:

#### **- Bienes ubicados en la parte exterior del local**

- 6 mesas para 6 personas
- TV
- 2 vitrinas (1 de exhibición de bebidas y 1 para productos)
- 3 neveras
- 1 parlante
- 2 perchas de exhibición de snacks
- 1 computadora.

#### **- Bienes ubicados en la parte interior del local**

- 1 cocina industrial de 4 hornillas
- 1 mostrador de comida caliente
- 1 cocina de 2 hornillas
- 1 cafetera
- 1 horno pequeño
- 1 horno industrial
- 2 microondas

- 2 licuadoras
- 1 extractor de aire industrial
- 1 olla arrocera grande
- Perchas
- 120 juegos de cubiertos y platos
- 2 ventiladores

## **Capítulo 4. Propuesta de crecimiento**

### **4.1. Segmentación de Clientes.**

Los clientes pueden estar segmentados en dos grandes grupos: aquellos que adquieren sus productos de manera presencial y quienes prefieren hacer sus compras a domicilio. Estas son las dos variantes que maneja el negocio para la segmentación de sus clientes. Gran porcentaje de esta segmentación está retribuida actualmente en el primer grupo. Sin embargo, se aprovechará la capacidad de movilización para recorrer puntos estratégicos (gracias al uso de aplicaciones de delivery).

Como parte del conjunto de consumidores que se ha tomado en cuenta, figuran ciudadanos con una edad entre los 21 y 55 años. Estas personas comprenden el público objetivo como clientes potenciales. Según lo mencionado por Durán y Arboleda (2018) las personas que poseen esta edad son aquellos que, en su mayoría, se encuentran económicamente activas y con la capacidad del manejo de tecnología. El enfoque y estrategias que el proyecto dará, serán conducidas hacia estos grupos.

### **4.2. Planificación de Estrategias a Corto, Mediano y Largo Plazo**

La propuesta de mejora que se implementará se tiene como nombre PLAN ESTRATÉGICO “10STEPS” y se trata de un conjunto de actividades (diez) que se ejecutarán en el corto, mediano y largo plazo. Las estrategias a implementar son las siguientes:

### **Estrategias a corto plazo**

- Contratación de personal (2 personas) las mismas que operarán en el área de cocina y 1 persona solo fin de semana servicio al cliente.
- Compra de productos de línea blanca para mejorar procesos de producción y capacidad instalada
- Cobros con tarjeta de crédito a través del método MEDIANET-PAY. Funciona totalmente de forma digital y reduce el riesgo de contacto (contagio) y altos niveles de seguridad
- Implementación de delivery
- Redes sociales. Formalización y campañas pagadas de publicidad
- Socialización del local con publicidad en sitios aledaños
- Abrir una línea de WhatsApp Business para promocionar Menú y aprovechar todos los beneficios de esta forma de WhatsApp.

### **Estrategias a mediano plazo**

- Alianza estratégica con personas particulares de servicio a domicilio (empresa SUPER-EASY). Además, compra de moto eléctrica para servicio a domicilio en sectores cercanos.
- Trabajo integral para fortalecer la línea de servicio de catering.

### **Estrategias a largo plazo**

- Plan de apertura de 2 sucursal dentro de 2 años y 5 años (La Alborada y Kennedy Nueva).

### 4.3. Marketing Mix

#### 4.3.1. Precio

Uno de los puntos que se destaca dentro del negocio es el precio de venta de los productos disponibles para la venta. Considerando el sector en donde está ubicado el local, los precios se encuentran al nivel e incluso por debajo del promedio de los locales de la competencia y emprendimientos con servicios netamente de delivery.

Uno de los aspectos a destacar son los productos de la línea de verde. Este representa una de las diferencias significativas en el mercado debido a que los precios manejados son inferiores al precio común de locales alrededor. Por ello, gran parte de las ventas se concentra en productos bajo esta línea. La referencia de los precios es la siguiente:

Tabla 6. *Precios - Productos de verde*

<b>Línea de producto</b>	<b>Productos</b>	<b>PVP</b>
PRODUCTOS DE VERDE	Bolón de Queso	\$1,75
	Bolón de Chicharrón	\$2,00
	Bolón de Maní	\$2,00
	Bolón Mixto	\$2,50
	Patacones con Queso	\$2,00
	Tortilla de Verde con Queso	\$2,00
	Tortilla de Verde con Carne	\$2,00

Los precios referenciados en la tabla, permiten a “Ceibos Bar Restaurant” consolidarse como uno de los locales de preferencia en productos derivados del verde, además de la calidad, por el precio que se maneja.

### **4.3.2. Producto**

Con respecto a los productos, el local maneja diversas opciones para sus clientes. El menú pasa desde productos para consumo durante el desayuno, así como alimentos para almuerzo y otros espacios durante el día (incluidas las propuestas los fines de semana y feriados).

Por motivo de organización y facilidad de elección para los clientes, el negocio tomó la decisión de crear líneas de productos para así ofrecer un menú esquematizado y que pueda ser práctico para quienes consultan sobre las opciones disponibles. La estructura que actualmente se maneja, corresponde a:

- Línea de productos de verde
- Almuerzos
- Platos a la carta
- Bebidas
- Otros (alimentos diversos)

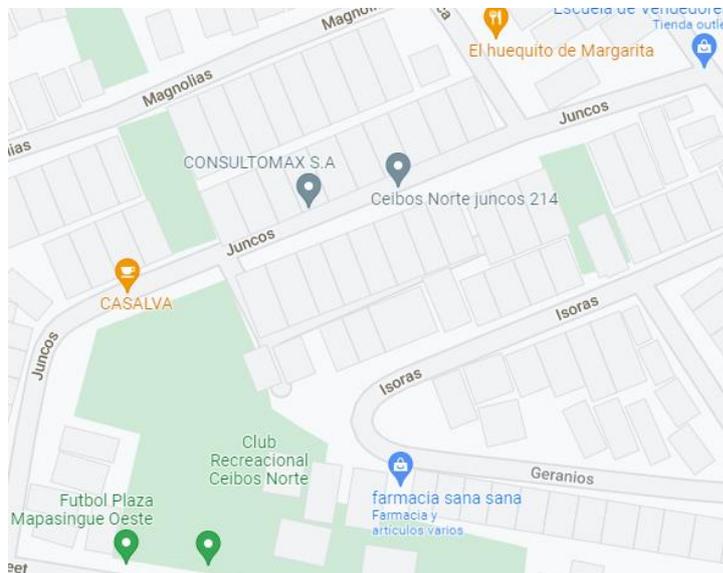
De esta manera, se organiza el producto a disposición de los clientes. Además, se recalca que por tema de pandemia y la poca concurrencia de eventos masivos (que se están reactivando), el negocio no ofrece como parte de las opciones su servicio de catering (que se planifica como una de las opciones a fortalecer en su estrategia de crecimiento).

El producto es, sin duda, uno de los aspectos que brinda ventaja competitiva al negocio debido a la calidad que se otorga en el mismo. Los alimentos son cocinados en el momento del pedido, por lo que garantiza al consumidor una frescura que destaca ante aquellos negocios que optan por

producir cantidades considerables para el cumplimiento de la demanda durante el día.

### 4.3.3. Plaza

El negocio se encuentra ubicado exactamente en Ceibos Norte Mz. 875 solar 20. En este sitio, el local tiene sus actividades durante todos los días de la semana desde las 07h30 hasta las 14h30 (lunes a viernes) y 08h00 hasta las 17h00 los fines de semana. Geográficamente, el lugar queda ubicado en este punto:



*Figura 3. Ubicación Ceibos Bar Restaurant*

Sin embargo, una de las plazas a consolidar como parte del enfoque del negocio es dentro de la red social Instagram. Actualmente, estas plataformas se han convertido en un medio para consolidar la imagen de los negocios y atraer clientes (la mayoría de ellos apostando por servicios a domicilio (Ahamed, 2019). La cuenta que se maneja a nombre del local se encuentra en la red social en mención como @ceibosbar.

Uno de los aspectos que genera éxito dentro de las plataformas digitales, es el uso de nombres de cuentas de fácil recuerdo para los clientes y usuarios (Baquero & Cantor, 2017). Por ello, se destaca el nombre obtenido en la plataforma porque es práctico y permite relacionar directamente al local con la zona en donde se encuentra operando actualmente.

#### **4.3.4. Promoción**

El negocio apuesta por las opciones de BTL para la promoción del local y su menú disponible para el público. Una parte considerable de las actividades con este enfoque se da a través de las redes sociales, donde frecuentemente se tiene interacción con el público meta. Instagram y el manejo de WhatsApp como un número de contacto perteneciente al negocio, son las opciones para mantener al cliente en contacto con las novedades del local.

Una de las decisiones que se han tomado de forma estratégica es la estructuración de la marca del negocio, para que los clientes tengan una percepción profesional hacia el local. Por ello, uno de los aspectos que se cambió fue la imagen del logo del bar, así se brinda formalidad al emprendimiento. Actualmente, el logo de “Ceibos Bar Restaurant” luce de la siguiente manera:



*Figura 4.* Logo Ceibos Bar Restaurant

Además, se ha optado por realizar campañas de promoción en sectores aledaños a través de entrega de afiches a transeúntes y personas radicadas o que trabajan en el sector. Para ello, se ha contratado a un diseñador gráfico para crear el contenido de difusión. Esto ha permitido expandir los clientes potenciales y generar un mayor tráfico en las redes sociales del negocio.

El objetivo de las campañas de afiches (realizadas por el personal del negocio dentro de horarios con menor carga) tiene como objetivo dar a conocer el local, su ubicación, las opciones disponibles, la forma de contactar y la forma de conocer el negocio a través de entornos digitales. Un ejemplo de afiche, es el siguiente (utilizado dentro de la campaña de difusión realizada en Julio-2021):



Figura 5. Afiche - Campaña de difusión

#### **4.4. Estrategia funcional**

Parte de la estrategia funcional que se implementará tiene que ver con la capacidad del negocio de tener puntos de ventas en diversos sitios de la ciudad y estar involucrados digitalmente para atender pedidos a domicilio.

Gran parte del crecimiento que se proyecta del negocio tiene relación en las oportunidades que se reconozcan en tener presencia en los servicios a domicilio y tener la capacidad operativa de respuesta del crecimiento que pudiera darse en la demanda al implementar este aspecto. Actualmente, el negocio no tiene la opción de cubrir los requerimientos que se presentan a domicilio por dos aspectos. El primero de ellos, corresponde a no tener la capacidad productiva para atender los requisitos que repentinamente puedan generarse. El segundo aspecto, corresponde a la incapacidad logística del negocio de cubrir las rutas correspondientes.

#### **4.5. Estrategia de amplia diferenciación**

Sin duda la estrategia de amplia diferenciación se encuentra en la relación precio-calidad de los productos comercializados en el local. Este aspecto ha sido destacado por los clientes debido al proceso de producción que se realiza una vez que se reciben los pedidos (evitando la venta de productos recocidos o guardados de días anteriores).

Con respecto a los precios, la zona donde se ubica el local es considerada como una donde existe poder adquisitivo por parte de los consumidores (tanto quienes habitan el sector, así como aquellos que trabajan en negocios o empresas). Por ello, la competencia ha optado por mantener precios acordes a esa capacidad de pago.

Sin embargo, “Ceibos Bar Restaurant” mantiene precios inferiores al mercado en donde se encuentra. Esto, le permite captar el interés de aquellos clientes que toman la decisión de compra basados en el precio de compra. Al evaluar el precio manejado por competidores (tomando en cuenta los 5 productos mayor comercializados), se encuentra lo siguiente:

Tabla 7. *Comparativa Precios – Competencia*

Producto	Precio Ceibos Bar Restaurant	Precio competencia A	Precio competencia B
Almuerzos	\$3.50	\$3.50	\$3.75
Bolón mixto	\$2.50	\$3.00	\$3.25
Bolón de chicharrón	\$2.00	\$2.75	\$3.00
Bolón de queso	\$1.75	\$2.50	\$3.00
Encebollado	\$3.00	-	\$3.50

#### **4.6. Estrategia de nicho de mercado**

El enfoque de la estrategia de nicho de mercado está en incrementar y posicionar al negocio dentro de los entornos digitales, particularmente a través de la cuenta de Instagram. Por ello, el local comenzó en Julio-21 a realizar este enfoque con el objetivo de incrementar en su comunidad.

Al inicio de la estrategia, los números de la página del local indicaban que se contaba con 118 seguidores.



Figura 6. Print - Redes sociales Julio-21

Un mes luego del inicio de la estrategia, el negocio ha logrado incrementar en un 72.8% su comunidad en su red social. Por ello, en Agosto-21 (fecha de corte de evaluación) se cuenta con 204 seguidores. Es importante recalcar que todo este crecimiento se ha logrado de forma orgánica (no se realizó inversión alguna en publicidad o campañas de promoción de publicaciones en específico).



Figura 7. Print - Redes sociales Agosto-21

El objetivo principal para la estrategia de nicho de mercado es alcanzar al cierre del primer trimestre del 2022 los 1500 seguidores en la red social

Instagram. Esto permitirá tener posicionamiento y aumentar el número de pedidos a través de aquella vía. Como parte de las acciones a realizar para cumplir la meta, se trabajará con un community manager que será el responsable de generar contenido y estrategias que permitan alcanzar el número esperado.

En aspectos de tecnología, uno de los recursos que pueden implementarse para tener mejores resultados es la incorporación de Google Trends. Este recurso consiste en utilizar las palabras claves y más buscadas por las personas en los buscadores de internet y, a partir de ello, promocionar la marca y el nombre del local. Esto, además de colocar al negocio en los entornos digitales, permite generar comunidad y tener contacto con personas que están interesadas en ese tipo de producto.

Según datos publicados por la Cámara de Turismo Ecuatoriana (2020) palabras como “delivery”, “comida rápida”, “comida para llevar” y “restaurantes” representaron las keywords más utilizadas entre el período 2018 y 2020. Esto evidencia la tendencia del mercado a que cada vez incrementa la demanda de productos no consumidos en los establecimientos o puntos de venta.

## **Capítulo 5. Viabilidad Económica**

En este capítulo se evaluará la viabilidad y factibilidad de la aplicación del punto del plan de crecimiento del negocio a través de la apertura de dos locales en el año 2 y en el año 5, los mismos que serán sucursales ubicadas en el sector de La Alborada y Kennedy Nueva.

El modelo del negocio planifica replicar la estructura y forma de trabajo que actualmente se tiene en la matriz ubicada en Ceibos Norte. A partir de este punto, maximizar los ingresos y así también las ganancias percibidas anualmente.

La evaluación será a través de la proyección de los ingresos a 5 años, tomando en cuenta factores macroeconómicos y estimaciones para manejar un escenario normal para determinar la viabilidad y factibilidad de establecer estos nuevos puntos de venta. Esto determina si la apertura de dos nuevos locales en el mediano y largo plazo contribuyen al crecimiento de “Ceibos Bar Restaurant”.

### **5.1. Detalle de productos: Precio, costos y demanda actual del mercado**

El negocio presenta diversas líneas de productos, las mismas que consolidan un nivel de ventas mensual que superan los \$12M de ingresos. Los almuerzos y los productos de verde son las líneas que representan los márgenes representativos del total de utilidad percibida (45% y 23% respectivamente).

La estructura de precios, costos, unidades vendidas y utilidad es la siguiente

Tabla 8. *Detalle de productos*

Línea de producto	Productos	PVP	Costo	Utilidad	Margen de utilidad	Ventas mensuales (unidades)	Ingresos	Costo	Utilidad	Representación utilidad
PRODUCTOS DE VERDE	Bolón de Queso	\$1,75	\$0,30	\$1,45	83%	180	\$315,00	\$54,00	\$261,00	23%
	Bolón de Chicharrón	\$2,00	\$0,45	\$1,55	78%	150	\$300,00	\$67,50	\$232,50	
	Bolón de Maní	\$2,00	\$0,45	\$1,55	78%	90	\$180,00	\$40,50	\$139,50	
	Bolón Mixto	\$2,50	\$0,70	\$1,80	72%	260	\$650,00	\$182,00	\$468,00	
	Patacones con Queso	\$2,00	\$0,60	\$1,40	70%	145	\$290,00	\$87,00	\$203,00	
	Tortilla de Verde con Queso	\$2,00	\$0,60	\$1,40	70%	130	\$260,00	\$78,00	\$182,00	
	Tortilla de Yuca con Queso	\$2,00	\$0,75	\$1,25	63%	65	\$130,00	\$48,75	\$81,25	
<b>SUBTOTAL</b>							<b>\$2.125,00</b>	<b>\$557,75</b>	<b>\$1.567,25</b>	
OTROS PRODUCTOS	Empanada de Queso	\$1,50	\$0,25	\$1,25	83%	70	\$105,00	\$17,50	\$87,50	9%
	Humitas	\$1,50	\$0,70	\$0,80	53%	80	\$120,00	\$56,00	\$64,00	
	Salchipapa	\$2,50	\$1,00	\$1,50	60%	65	\$162,50	\$65,00	\$97,50	
	Porción de Huevo	\$1,00	\$0,25	\$0,75	75%	20	\$20,00	\$5,00	\$15,00	
	Huevos revueltos o tibios	\$1,50	\$0,30	\$1,20	80%	10	\$15,00	\$3,00	\$12,00	
	Porción de Bistec	\$2,50	\$0,65	\$1,85	74%	25	\$62,50	\$16,25	\$46,25	
	Sanduche cubano	\$4,00	\$2,05	\$1,95	49%	45	\$180,00	\$92,25	\$87,75	
	Sanduche de Jamón Ahumado	\$4,00	\$1,60	\$2,40	60%	60	\$240,00	\$96,00	\$144,00	
Sanduche de Pavo	\$4,00	\$2,50	\$1,50	38%	20	\$80,00	\$50,00	\$30,00		
<b>SUBTOTAL</b>							<b>\$985,00</b>	<b>\$401,00</b>	<b>\$584,00</b>	
BEBIDAS	Café	\$1,00	\$0,15	\$0,85	85%	150	\$150,00	\$22,50	\$127,50	9%
	Chocolate Caliente	\$1,00	\$0,25	\$0,75	75%	30	\$30,00	\$7,50	\$22,50	
	Jugos	\$1,50	\$0,50	\$1,00	67%	180	\$270,00	\$90,00	\$180,00	
	Botella de Agua	\$0,50	\$0,25	\$0,25	50%	120	\$60,00	\$30,00	\$30,00	
	Fuze Tea	\$0,75	\$0,30	\$0,45	60%	60	\$45,00	\$18,00	\$27,00	
	Colas	\$0,75	\$0,38	\$0,37	49%	150	\$112,50	\$57,00	\$55,50	
	Avena con frutas	\$3,00	\$1,25	\$1,75	58%	10	\$30,00	\$12,50	\$17,50	
	Avenas Bircher	\$3,00	\$1,15	\$1,85	62%	10	\$30,00	\$11,50	\$18,50	
	Gatorade	\$1,50	\$0,80	\$0,70	47%	72	\$108,00	\$57,60	\$50,40	
	Club Verde	\$2,00	\$1,10	\$0,90	45%	28	\$56,00	\$30,80	\$25,20	
	Corona	\$3,00	\$1,35	\$1,65	55%	20	\$60,00	\$27,00	\$33,00	
	Heineken	\$3,00	\$1,35	\$1,65	55%	20	\$60,00	\$27,00	\$33,00	
<b>SUBTOTAL</b>							<b>\$1.011,50</b>	<b>\$391,40</b>	<b>\$620,10</b>	
ALMUERZOS	Almuerzos	\$3,50	\$1,80	\$1,70	49%	1800	\$6.300,00	\$3.240,00	\$3.060,00	45%
PLATOS A LA CARTA	Ceviche de camarón	\$7,00	\$2,65	\$4,35	62%	20	\$140,00	\$53,00	\$87,00	14%
	Ceviche de pescado	\$7,00	\$2,30	\$4,70	67%	15	\$105,00	\$34,50	\$70,50	
	Filete de pescado	\$6,00	\$1,80	\$4,20	70%	20	\$120,00	\$36,00	\$84,00	
	Corvina entera con patacones	\$8,00	\$3,20	\$4,80	60%	20	\$160,00	\$64,00	\$96,00	
	Camarones al ajillo	\$7,00	\$3,25	\$3,75	54%	15	\$105,00	\$48,75	\$56,25	
	Sudado de pescado	\$7,00	\$3,00	\$4,00	57%	20	\$140,00	\$60,00	\$80,00	
	Seco de Chivo	\$6,00	\$2,50	\$3,50	58%	20	\$120,00	\$50,00	\$70,00	
	Guatita	\$6,00	\$2,30	\$3,70	62%	35	\$210,00	\$80,50	\$129,50	
	Seco de Gallina	\$6,00	\$2,00	\$4,00	67%	25	\$150,00	\$50,00	\$100,00	
	Encebollado	\$3,00	\$1,50	\$1,50	50%	90	\$270,00	\$135,00	\$135,00	
Bollo de pescado	\$2,50	\$1,45	\$1,05	42%	40	\$100,00	\$58,00	\$42,00		
<b>SUBTOTAL</b>							<b>\$1.620,00</b>	<b>\$669,75</b>	<b>\$950,25</b>	
							<b>\$12.041,50</b>	<b>\$5.259,90</b>	<b>\$6.781,60</b>	

Los productos que tienen menor participación en la utilidad percibida de forma mensual corresponden a las bebidas y al grupo de “otros productos” (consolidado de productos elaborados con diversas materias primas que se agrupan en la misma línea).

## **5.2. Costos de producción**

Para la determinación de los costos de producción, se han definido diversos aspectos para considerar un global de todos los egresos que se generan durante la operación y desarrollo de actividades de forma diaria.

Uno de los aspectos considerados es el costo por línea de producto, la misma que toma en cuenta un consolidado en sumatoria de los costos unitarios de cada bien comercializado y las cantidades consolidadas en las ventas de forma mensual. Esto sirve para determinar cuál es el costo que se genera por la venta de alimentos y bebidas de forma mensualizada.

Además, se consideran los egresos generados por la mano de obra directa e indirecta. Corresponde al personal que labora en el local y que se encuentran enrolados y bajo todos los requerimientos y beneficios legales de un trabajador. Corresponde a 7 personas (incluyendo el personal que se plantea aumentar para incrementar la capacidad de atención del establecimiento).

Finalmente, se consideran los costos indirectos, que se evalúan de forma mensual. Estos corresponden a utensilios y recipientes con los que se despacha el producto al cliente. También entra a consideración las comisiones que se registran por envíos de productos, esto bajo la modalidad de entregas a domicilio.

Tomando en cuenta todos los factores previamente detallados, la estructura de costos del negocio es la siguiente:

Tabla 9. Costos de producción

LÍNEA	Unidad	Cantidad	Costo	Costo Diario	Costo Semanal	Costo Mensual	Cantidad mensual	C. Unitario
PRODUCTOS DE VERDE	unidades	1020	3,85	\$ 18,59	\$ 130,14	\$557,75	1020	\$ 0,55
OTROS PRODUCTOS	unidades	395	9,3	\$ 13,37	\$ 93,57	\$401,00	395	\$ 1,02
BEBIDAS	unidades	850	8,83	\$ 13,05	\$ 91,33	\$391,40	850	\$ 0,46
ALMUERZOS	unidades	1800	1,8	\$ 108,00	\$ 756,00	\$3.240,00	1800	\$ 1,80
PLATOS A LA CARTA	unidades	320	25,95	\$ 22,33	\$ 156,28	\$669,75	320	\$ 2,09
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 175,33</b>	<b>\$ 1.227,31</b>	<b>\$ 5.259,90</b>	<b>4385</b>	<b>\$ 5,92</b>

MANO DE OBRA DIRECTA + INDIRECTA

CARGO	Cantidad	Sueldo Base	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	Total Beneficios Sociales	Neto a Pagar x Persona	Total Sueldo y Beneficios
Administradora	1	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 33,33	\$ 49,98	\$ 25,00	\$ 158,31	\$ 758,31	\$ 758,31
Asistente financiero/adm	1	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 33,33	\$ 37,49	\$ 18,75	\$ 127,07	\$ 577,07	\$ 577,07
Chef	1	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 33,33	\$ 37,49	\$ 18,75	\$ 127,07	\$ 577,07	\$ 577,07
Asistente de cocina 1	1	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,32	\$ 16,67	\$ 116,65	\$ 516,65	\$ 516,65
Asistente de cocina 2	1	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,32	\$ 16,67	\$ 116,65	\$ 516,65	\$ 516,65
Asistente de cocina 3	1	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,32	\$ 16,67	\$ 116,65	\$ 516,65	\$ 516,65
Mesero	1	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,32	\$ 16,67	\$ 116,65	\$ 516,65	\$ 516,65
<b>Subtotal</b>	<b>7</b>	<b>\$ 3.100,00</b>	<b>\$ 258,33</b>	<b>\$ 233,33</b>	<b>\$ 258,23</b>	<b>\$ 129,17</b>	<b>\$ 879,06</b>	<b>\$ 3.979,06</b>	<b>\$ 3.979,06</b>

COSTOS INDIRECTOS MENSUALES

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	C. Total
Set de cubiertos de plástico	3535	\$ 0,04	\$ 141,40
Fundas de papel	1132,5	\$ 0,03	\$ 33,98
Vasos biodegradables	2650	\$ 0,05	\$ 132,50
Contenedores	1800	\$ 0,08	\$ 144,00
Comisión por envío	657,75	\$ 0,75	\$ 493,31
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 945,19</b>

### 5.3. Indicadores económicos para proyección

Para manejar formalidad en las proyecciones y no especular en crecimientos y tendencias en los años posteriores, se ha considerado indicadores económicos manejados a nivel país para definir aspectos como crecimiento en ventas, crecimientos en costos y aumento de egresos por concepto de gastos por personal.

Para el aumento de los salarios, se ha tomado un histórico del crecimiento de los sueldos básicos a nivel país y con ello la proyección para años posteriores.

Tabla 10. *Variaciones de sueldos*

SUELDO BÁSICO 2015	\$ 354,00	
SUELDO BÁSICO 2016	\$ 366,00	3,39%
SUELDO BÁSICO 2017	\$ 375,00	2,46%
SUELDO BÁSICO 2018	\$ 386,00	2,93%
SUELDO BÁSICO 2019	\$ 394,00	2,07%
SUELDO BÁSICO 2020	\$ 400,00	1,52%
SUELDO BÁSICO 2021	\$ 400,00	0,00%
<b>PROMEDIO</b>		<b>2,06%</b>

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Además, se han considerado otras variables económicas para proyecciones de ingresos y costos. Entre ellas se encuentran:

Tabla 11. *Variables económicas*

<b>VARIABLES ECONÓMICAS</b>	<b>INFLACIÓN</b>	<b>RIESGO PAÍS</b>	<b>TASA INTERÉS</b>	<b>CREC. PIB</b>
2016	1,73%	7,80%	4,98%	-1,20%
2017	0,42%	7,50%	4,95%	2,40%
2018	-0,22%	6,40%	4,98%	1,30%
2019	0,27%	11,39%	5,60%	0,10%
2020	0,63%	10,57%	5,80%	-1,10%
2021	1,05%	3,26%	6,00%	-1,20%
2022	2,32%	1,44%	5,50%	1,70%
2023	1,38%	1,36%	5,30%	1,90%
2024	1,00%	1,28%	5,60%	2,40%
2025	1,00%	1,14%	5,80%	2,90%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0,65%</b>	<b>7,82%</b>	<b>5,39%</b>	<b>0,92%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

#### **5.4. Activos del negocio en operación**

El negocio presenta actualmente activos que superan, en conjunto, los \$7.000,00 de valorización. Con ellos, se realizan las actividades diarias de producción y comercialización de productos varios. Todos estos bienes son propiedad del local y son renovados una vez cumplida su vida útil (pueden seguir siendo utilizados algunos, pero contablemente no figuran por tema de formalidad del manejo de las cifras).

Como parte de la política del negocio, los bienes se deprecian en línea recta y no existe un valor de salvamento debido a que no se realizan ventas de productos una vez que cumplen su tiempo de vida útil. Normalmente, los bienes que ya no se utilizan son desechados, donados o entregados a alguno de los colaboradores para uso doméstico.

El negocio ha alcanzado una excelente capacidad instalada con los bienes a disposición, lo que le ha servido para cumplir con la demanda en cuanto a producción se refiere (ciertas ocasiones se desiste de realizar ciertos pedidos al no contar con el personal para tema logístico u operativo). Por tal motivo, este modelo será replicado en los locales a abrir en el año 2 y en el año 5 en la ciudad de Guayaquil.

El detalle de los activos disponibles en el negocio y su depreciación dentro de los años proyectados (algunos de ellos se renuevan una vez cumplido su plazo) es el siguiente:

Tabla 12. *Detalle de activos - Depreciación*

Descripción	Cantidad	C. Unitario	C. Total	% part.	Vida Útil (años)	Dep. Anual	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Maquinarias y equipos</i>										
Neveras	3	\$ 475,00	\$ 1.425,00	19,1%	5	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00
Cocina industrial	1	\$ 625,00	\$ 625,00	8,4%	5	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00
Cocina de dos hornillas	1	\$ 235,00	\$ 235,00	3,2%	5	\$ 47,00	\$ 47,00	\$ 47,00	\$ 47,00	\$ 47,00
Horno industrial	1	\$ 390,00	\$ 390,00	5,2%	5	\$ 78,00	\$ 78,00	\$ 78,00	\$ 78,00	\$ 78,00
Ventiladores	2	\$ 65,00	\$ 130,00	1,7%	5	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00
Horno pequeño	1	\$ 170,00	\$ 170,00	2,3%	5	\$ 34,00	\$ 34,00	\$ 34,00	\$ 34,00	\$ 34,00
Extractor de aire industrial	1	\$ 190,00	\$ 190,00	2,5%	5	\$ 38,00	\$ 38,00	\$ 38,00	\$ 38,00	\$ 38,00
Licadoras *	2	\$ 70,00	\$ 140,00	1,9%	3	\$ 46,67	\$ 46,67	\$ 46,67	\$ 46,67	\$ 46,67
Microondas *	2	\$ 85,00	\$ 170,00	2,3%	3	\$ 56,67	\$ 56,67	\$ 56,67	\$ 56,67	\$ 56,67
TV	1	\$ 265,00	\$ 265,00	3,6%	5	\$ 53,00	\$ 53,00	\$ 53,00	\$ 53,00	\$ 53,00
Parlante	1	\$ 125,00	\$ 125,00	1,7%	5	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
Computadora	1	\$ 575,00	\$ 575,00	7,7%	5	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00
Cafetera *	1	\$ 75,00	\$ 75,00	1,0%	3	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
Olla arrocera grande *	1	\$ 140,00	\$ 140,00	1,9%	3	\$ 46,67	\$ 46,67	\$ 46,67	\$ 46,67	\$ 46,67
<b>Subtotal de maquinaria y equipos</b>			<b>\$ 4.655,00</b>	<b>62,4%</b>		<b>\$ 1.001,00</b>	<b>\$ 1.001,00</b>	<b>\$ 1.001,00</b>	<b>\$ 1.001,00</b>	<b>\$ 1.001,00</b>
<i>Muebles y enseres</i>										
Mesas	6	\$ 80,00	\$ 480,00	6,4%	5	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00
Sillas	36	\$ 25,00	\$ 900,00	12,1%	5	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Mesas de trabajo	2	\$ 110,00	\$ 220,00	2,9%	5	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 44,00
Mostrador de comida caliente	1	\$ 800,00	\$ 800,00	10,7%	5	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
Vitrinas	2	\$ 135,00	\$ 270,00	3,6%	5	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00
Perchas	3	\$ 45,00	\$ 135,00	1,8%	5	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00
Utensilios/cubiertos *	120	\$ 2,50	\$ 300,00	4,0%	3	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
<b>Subtotal de muebles y enseres</b>			<b>\$ 2.805,00</b>	<b>37,6%</b>		<b>\$ 661,00</b>	<b>\$ 661,00</b>	<b>\$ 661,00</b>	<b>\$ 661,00</b>	<b>\$ 661,00</b>
<b>Total inversión en PPE</b>			<b>\$ 7.460,00</b>	<b>100,0%</b>		<b>\$ 1.662,00</b>	<b>\$ 1.662,00</b>	<b>\$ 1.662,00</b>	<b>\$ 1.662,00</b>	<b>\$ 1.662,00</b>
						<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>\$ 1.662,00</b>	<b>\$ 3.324,00</b>	<b>\$ 4.986,00</b>	<b>\$ 6.648,00</b>

\* Los bienes con vida útil menor a 5 años, se renuevan una vez cumplido su plazo de vencimiento, por ello, se mantiene el monto de depreciación en años posteriores

## 5.5. Gastos previos a operación – Locales a abrir

Para la planificación de abrir locales en los años 2 y 5, se requiere realizar ciertos gastos previos para entrar en operación. Los mismos corresponden a los siguientes:

Tabla 13. *Gastos legales*

<b>Organización</b>	<b>Tramite</b>	<b>Costo</b>
Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)	Permiso de funcionamiento	\$ 250,00
<b>Subtotal Gastos Legales</b>		<b>\$ 250,00</b>

Los gastos legales corresponden a los permisos que requiere el negocio para operar formalmente y con los papeles totalmente en regla. Actualmente, los egresos detallados son los que se necesita desembolsar para el cumplimiento en tema de legalidad.

Tabla 14. *Gastos de instalación y adecuación*

### **Gastos de Instalación y Adecuación**

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Adecuación de local	\$ 1.850,00
Instalaciones eléctricas	\$ 600,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 2.450,00</b>

Los gastos de instalación y adecuación corresponden a egresos que previamente el negocio requiere desembolsar para estructurar a los locales de tal manera que puedan ser operativos de forma efectiva y que la disposición genere en los visitantes una experiencia de confort y de formalidad en las operaciones que posee el establecimiento.

## 5.6. Plan de inversiones

Dentro del plan de inversión, previo a desglosar los egresos dentro de los dos locales a abrir en los años 2 y 5, se tiene como parte del PLAN "10 STEPS" la compra de diversos activos para mejorar la estructura actual del negocio. Esta inversión se realizará en su totalidad con recursos propios del establecimiento y servirá para temas operativos (cocina) y logística (delivery). Los activos corresponden a:

Tabla 15. *Activos a adquirir dentro del PLAN "10 STEPS"*

DESCRIPCIÓN	VALOR
Bolonera	\$400,00
Freidora industrial	\$590,00
Laminadora	\$300,00
Sistema MEDIANET - PAY	\$110,00
Compra de moto eléctrica	\$750,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.150,00</b>

Una vez detallada la inversión a realizar para mejora de la estructura del local actual, se define cuál sería la estructura de inversión en las sucursales en el año 2 y año 5. Las mismas corresponden a:

Tabla 16. *Inversión en sucursales - Año 2*

ESTRUCTURA DE CAPITAL	VALOR	%PART.	Año 2
Inversión en activos fijos (disposición actual)	\$ 7.460,00	32,71%	\$7.556,79
Inversión en activos plan "10STEPS"	\$ 2.150,00	9,43%	\$2.177,90
Gastos previos a la operación	\$ 2.700,00	11,84%	\$2.735,03
Inversión en capital de trabajo	\$ 10.496,03	46,02%	\$10.632,22
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 22.806,03</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 23.101,94</b>

Se consideran todos los aspectos generales para la operación del nuevo local.

Se proyecta el egreso tomando en cuenta la inflación. Para el escenario del año 5, se propone el escenario similar:

Tabla 17. *Inversión en sucursales - Año 5*

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	<b>VALOR</b>	<b>% PART.</b>	<b>Año 5</b>
Inversión en activos fijos (disposición actual)	\$ 7.460,00	30,99%	\$7.565,66
Inversión en activos plan "10STEPS"	\$ 2.530,00	10,51%	\$2.565,83
Gastos previos a la operación	\$ 2.700,00	11,22%	\$2.738,24
Inversión en capital de trabajo	\$ 11.384,26	47,29%	\$11.545,49
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24.074,26</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 24.415,22</b>

### **5.7. Financiamiento de los proyectos**

Los proyectos a financiar tendrán un apalancamiento financiero, tanto en el año 2 como en el año 5, donde el negocio accede a un préstamo bancario para compensar un porcentaje de la inversión total a realizar.

El banco al cuál se accede para el préstamo es Banco Pichincha, institución con la cual se tiene actividades y operaciones. Se escoge a esta institución debido a que el recurso en bancos se encuentra depositado en la misma y esto sirve para la reciprocidad a la hora de evaluación de los créditos a otorgar.

El producto a solicitar corresponde a un crédito PRODUCTIVO PES, que corresponde a un producto para pequeñas empresas. Las condiciones actuales de esta opción consideran un plazo de 36 meses como parte de sus opciones a corto plazo (se considera 3 años como máximo a CP) y una tasa del 11.23%.

A través del uso de este producto, se logrará captar recursos para las inversiones a realizar. Aun cuando en los años de proyección (sobre todo en el año 5) se tiene dinero disponible para solventar el 100% de la inversión se plantea apalancarse para contar con liquidez y con recursos para aprovechar

oportunidades de negocio que se pudieran presentar (tanto en torno al negocio como actividades de negocios relacionados, propiedad de los dueños de Ceibos Bar Restaurant).

Considerando estos aspectos, la estructura de financiamiento es la siguiente:

Tabla 18. *Financiamiento - Local año 2*

<b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>%PART.</b>	<b>Año 2</b>
FONDOS PROPIOS	\$ 8.000,00	35,08%	\$ 8.000,00
PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 14.806,03	64,92%	\$ 15.101,94
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 22.806,03</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 23.101,94</b>

Para el año 2, los préstamos bancarios representan el 64.9% del total de la inversión, siendo \$8.000,00 los recursos que provienen a través de fondos propios del negocio.

En este caso, la estructura del financiamiento presenta los siguientes pagos (definido en 36 meses, pagos mensuales en anualidades).

Tabla 19. *Amortización - Financiamiento préstamo año 2*

<b>PERIODO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>PAGO</b>
1	\$ 4.395,07	\$ 1.441,06	\$ 5.836,14
2	\$ 4.914,85	\$ 921,28	\$ 5.836,14
3	\$ 5.496,10	\$ 340,03	\$ 5.836,14
<b>36</b>	<b>\$ 14.806,03</b>	<b>\$ 2.702,38</b>	<b>\$ 17.508,41</b>

Para el año 5, se proyecta el aporte de fondos propios similar al año 2, siendo esto parte de una política de diversificación de riesgo que asume el negocio para no concentrar el 100% del riesgo con sus fondos propios, sino que apalancarse con una institución financiera para lograr mitigar el riesgo

ante un posible default o incapacidad de cubrir obligaciones que se puedan presentar dentro del corto plazo o de forma repentina.

Tabla 20. *Financiamiento - Local año 5*

<b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>%PART.</b>	<b>Año 5</b>
FONDOS PROPIOS	\$ 8.000,00	33,23%	\$ 8.000,00
PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 16.074,26	66,77%	\$ 16.415,22
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24.074,26</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 24.415,22</b>

El financiamiento de para la inversión en el año 5 tendrá la estructura similar a la contemplada en el año 2. La amortización es la siguiente:

Tabla 21. *Amortización - Financiamiento préstamo año 5*

<b>PERIODO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>PAGO</b>
1	\$ 4.306,73	\$ 1.529,41	\$ 5.836,14
2	\$ 4.816,06	\$ 1.020,07	\$ 5.836,14
3	\$ 5.385,63	\$ 450,51	\$ 5.836,14
<b>36</b>	<b>\$ 14.508,42</b>	<b>\$ 2.999,99</b>	<b>\$ 17.508,41</b>

### 5.8. Costo promedio ponderado del capital – WACC

Para el cálculo del WACC (Weighted Average Cost of Capital) se han considerado todas las variables a tomar en cuenta para determinar a cuánto asciende el indicador. El cálculo se lo ha realizado de la siguiente manera:

Tabla 22. *Costo promedio ponderado del capital – WACC*

<b>COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO</b>	
FONDOS PROPIOS	35,08%
TASA DESCUENTO	13,85%
PRÉSTAMO BANCARIO	64,92%
TASA INTERÉS PRÉSTAMO	11,23%
<b>TMAR</b>	<b>12,15%</b>

El WACC asciende a 12,15%. Por motivo de análisis, se toma este valor con la TMAR de las proyecciones a evaluar. Según Serrano (2018) tomar al WACC como la tasa mínima de retorno es un recurso que puede ser utilizado para evaluar la factibilidad de los proyectos y no especular con una posible tasa de rendimiento definida por el empresario o mentor del proyecto a ejecutar en el mediano o largo plazo.

### **5.9. Gastos administrativos y de operación**

Con respecto a este tipo de egresos, se concentra principalmente en los colaboradores. “Ceibos Bar Restaurant” posee siete colaboradores (uno de ellos en búsqueda para contratar) quienes cumplen diversas funciones en el negocio, tanto de forma operativa como de logística o gestión.

Como parte de la formalidad del establecimiento y para cumplir con todos los términos legales con trabajadores en relación de dependencia, el negocio cumple con el pago de todos los beneficios sociales que les corresponde durante cada etapa del año.

El personal cumple un rol fundamental en “Ceibos Bar Restaurant” debido a que se encuentran involucrados desde el inicio de la actividad del negocio, por lo que conocen el proceso, objetivos y forma de cómo operar. Esta idea se plantea replicar en los establecimientos a abrir en años posteriores. Como dato relevante, se toma como proyección de incremento en salario un indicador del 2.06% que corresponde al promedio del histórico de incremento en salarios a nivel país desde el año 2015 (variables macroeconómicas).

Tabla 23. Salarios colaboradores

Incremento Salarial: 2,06%

**COLABORADORES - CEIBOS NORTE**

CARGO	Cantidad	Sueldo Base	Mensual	Nuevo local - 2		Nuevo local - 3		
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administradora	1	\$600,00	\$600,00	\$7.200,00	\$14.697,06	\$15.000,25	\$15.309,70	\$23.419,65
Asistente financiero/adm	1	\$450,00	\$450,00	\$5.400,00	\$11.022,80	\$11.250,19	\$11.482,27	\$17.564,73
Chef	1	\$450,00	\$450,00	\$5.400,00	\$11.022,80	\$11.250,19	\$11.482,27	\$17.564,73
Asistente de cocina 1	1	\$400,00	\$400,00	\$4.800,00	\$9.798,04	\$10.000,17	\$10.206,46	\$15.613,10
Asistente de cocina 2	1	\$400,00	\$400,00	\$4.800,00	\$9.798,04	\$10.000,17	\$10.206,46	\$15.613,10
Asistente de cocina 3	1	\$400,00	\$400,00	\$4.800,00	\$9.798,04	\$10.000,17	\$10.206,46	\$15.613,10
Mesero	1	\$400,00	\$400,00	\$4.800,00	\$9.798,04	\$10.000,17	\$10.206,46	\$15.613,10
<b>Subtotal</b>	<b>7</b>	<b>\$3.100,00</b>	<b>\$3.100,00</b>	<b>\$37.200,00</b>	<b>\$75.934,82</b>	<b>\$77.501,30</b>	<b>\$79.100,09</b>	<b>\$121.001,51</b>
<b><u>Beneficios Sociales</u></b>								
XIII Sueldo			\$258,33	\$3.100,00	\$6.327,90	\$6.458,44	\$6.591,67	\$10.083,46
XIV Sueldo			\$233,33	\$2.800,00	\$5.715,52	\$5.833,43	\$5.953,77	\$9.107,64
Fondo de Reserva			\$258,23	\$3.098,76	\$6.325,37	\$6.455,86	\$6.589,04	\$10.079,43
Vacaciones			\$129,17	\$1.550,00	\$3.163,95	\$3.229,22	\$3.295,84	\$5.041,73
Aporte Patronal (12.15%)			\$376,65	\$4.519,80	\$9.226,08	\$9.416,41	\$9.610,66	\$14.701,68
Aporte Personal IESS (9.45%)			\$292,95	\$3.515,40	\$7.175,84	\$7.323,87	\$7.474,96	\$11.434,64
<b>Total Sueldo + Beneficios Sociales</b>		<b>\$3.100,00</b>	<b>\$4.355,71</b>	<b>\$52.268,56</b>	<b>\$106.693,64</b>	<b>\$108.894,66</b>	<b>\$111.141,07</b>	<b>\$170.015,44</b>

## 5.10. Presupuestos por local

Por motivos de entender la estructura del negocio, se ha decidido realizar un presupuesto por local previo a la consolidación de los resultados. El primero de ellos corresponde al generado en el negocio matriz ubicado en Ceibos. El crecimiento de las ventas se proyecta según la proyección de crecimiento del PIB según promedio proyectados; con respecto a los egresos, los mismos aumentan según el promedio de la inflación a nivel país. Sus resultados proyectados son los siguientes:

Tabla 24. *Presupuestos por local - Matriz*

<b>Inflación Ecuador</b>	<b>0,65%</b>					
<b>Crecimiento de las ventas:</b>	<b>0,92%</b>					
<b>Descripción Línea</b>	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
PRODUCTOS DE VERDE	\$2.125,00	\$25.500,00	\$25.734,60	\$25.971,36	\$26.210,29	\$26.451,43
OTROS PRODUCTOS	\$985,00	\$11.820,00	\$11.928,74	\$12.038,49	\$12.149,24	\$12.261,02
BEBIDAS	\$1.011,50	\$12.138,00	\$12.249,67	\$12.362,37	\$12.476,10	\$12.590,88
ALMUERZOS	\$6.300,00	\$75.600,00	\$76.295,52	\$76.997,44	\$77.705,82	\$78.420,71
PLATOS A LA CARTA	\$1.620,00	\$19.440,00	\$19.618,85	\$19.799,34	\$19.981,50	\$20.165,33
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 12.041,50</b>	<b>\$ 144.498,00</b>	<b>\$ 145.827,38</b>	<b>\$ 147.168,99</b>	<b>\$ 148.522,95</b>	<b>\$ 149.889,36</b>
	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>COSTO DE VENTA</u></b>						
PRODUCTOS DE VERDE	\$557,75	\$6.693,00	\$6.754,58	\$6.816,72	\$6.879,43	\$6.942,72
OTROS PRODUCTOS	\$401,00	\$4.812,00	\$4.856,27	\$4.900,95	\$4.946,04	\$4.991,54
BEBIDAS	\$391,40	\$4.696,80	\$4.740,01	\$4.783,62	\$4.827,63	\$4.872,04
ALMUERZOS	\$3.240,00	\$38.880,00	\$39.237,70	\$39.598,68	\$39.962,99	\$40.330,65
PLATOS A LA CARTA	\$669,75	\$8.037,00	\$8.110,94	\$8.185,56	\$8.260,87	\$8.336,87
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 5.259,90</b>	<b>\$ 63.118,80</b>	<b>\$ 63.699,49</b>	<b>\$ 64.285,53</b>	<b>\$ 64.876,96</b>	<b>\$ 65.473,82</b>
	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u></b>						
Sueldos y beneficios personal administrativo	\$4.355,71	\$52.268,56	\$53.346,82	\$54.447,33	\$55.570,54	\$56.671,81
Suministros de Limpieza	\$85,00	\$1.020,00	\$1.026,60	\$1.033,23	\$1.039,92	\$1.046,64
Alquiler	\$260,00	\$3.120,00	\$3.120,00	\$3.120,00	\$3.120,00	\$3.120,00
Servicios básicos	\$115,00	\$1.380,00	\$1.388,92	\$1.397,91	\$1.406,95	\$1.416,04
Egresos por delivery (transporte/comisión)	\$120,42	\$1.444,98	\$1.458,27	\$1.471,69	\$1.485,23	\$1.498,89
Gastos por publicidad y promoción	\$300,00	\$3.600,00	\$3.623,28	\$3.646,71	\$3.670,29	\$3.694,03
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$5.236,13</b>	<b>\$62.833,54</b>	<b>\$63.963,90</b>	<b>\$65.116,87</b>	<b>\$66.292,92</b>	<b>\$67.447,42</b>
	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>						
Gastos de intereses sobre el préstamo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>

Con respecto al local a abrir en el año 2, el mismo se maneja con las premisas previamente mencionadas. Como un aspecto a considerar, se menciona que en este flujo de presupuesto se consideran gastos financieros, los mismos que corresponden al préstamo a 3 años para la inversión inicial previo al inicio de operaciones del local.

Los resultados generados por el segundo local del negocio corresponden a lo siguiente:

Tabla 25. *Presupuestos por local - Sucursal Año 2*

<b>Inflación Ecuador</b>	<b>0,65%</b>					
<b>Crecimiento de las ventas:</b>	<b>0,92%</b>					
<b>Descripción Línea</b>	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
PRODUCTOS DE VERDE	\$2.125,00	\$0,00	\$25.500,00	\$25.734,60	\$25.971,36	\$26.210,29
OTROS PRODUCTOS	\$985,00	\$0,00	\$11.820,00	\$11.928,74	\$12.038,49	\$12.149,24
BEBIDAS	\$1.011,50	\$0,00	\$12.138,00	\$12.249,67	\$12.362,37	\$12.476,10
ALMUERZOS	\$6.300,00	\$0,00	\$75.600,00	\$76.295,52	\$76.997,44	\$77.705,82
PLATOS A LA CARTA	\$1.620,00	\$0,00	\$19.440,00	\$19.618,85	\$19.799,34	\$19.981,50
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 12.041,50</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 144.498,00</b>	<b>\$ 145.827,38</b>	<b>\$ 147.168,99</b>	<b>\$ 148.522,95</b>
	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>COSTO DE VENTA</u></b>						
PRODUCTOS DE VERDE	\$557,75	\$0,00	\$6.693,00	\$6.754,58	\$6.816,72	\$6.879,43
OTROS PRODUCTOS	\$401,00	\$0,00	\$4.812,00	\$4.856,27	\$4.900,95	\$4.946,04
BEBIDAS	\$391,40	\$0,00	\$4.696,80	\$4.740,01	\$4.783,62	\$4.827,63
ALMUERZOS	\$3.240,00	\$0,00	\$38.880,00	\$39.237,70	\$39.598,68	\$39.962,99
PLATOS A LA CARTA	\$669,75	\$0,00	\$8.037,00	\$8.110,94	\$8.185,56	\$8.260,87
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 5.259,90</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 63.118,80</b>	<b>\$ 63.699,49</b>	<b>\$ 64.285,53</b>	<b>\$ 64.876,96</b>
	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u></b>						
Sueldos y beneficios personal administrativo	\$4.355,71	\$0,00	\$53.346,82	\$54.447,33	\$55.570,54	\$56.671,81
Suministros de Limpieza	\$85,00	\$0,00	\$1.026,60	\$1.033,23	\$1.039,92	\$1.046,64
Alquiler	\$260,00	\$0,00	\$3.120,00	\$3.120,00	\$3.120,00	\$3.120,00
Servicios básicos	\$115,00	\$0,00	\$1.388,92	\$1.397,91	\$1.406,95	\$1.416,04
Egresos por delivery (transporte/comisión)	\$120,42	\$0,00	\$1.458,27	\$1.471,69	\$1.485,23	\$1.498,89
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$4.936,13</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$60.340,62</b>	<b>\$61.470,16</b>	<b>\$62.622,63</b>	<b>\$63.753,39</b>
	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>						
Gastos de intereses sobre el préstamo			\$1.441,06	\$921,28	\$340,03	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$1.441,06</b>	<b>\$921,28</b>	<b>\$340,03</b>	<b>\$0,00</b>

Con respecto al local a abrir en el año 5, el mismo se maneja con las premisas previamente mencionadas. En este flujo también se consideran gastos financieros, los mismos que corresponden al préstamo a 3 años para la inversión inicial previo al inicio de operaciones del local. En este caso, al ser el cierre de la evaluación del proyecto hasta el año 5, se considera un primer consolidado de los pagos al cierre del año.

Los resultados generados por el tercer local del negocio corresponden a lo siguiente:

Tabla 26. *Presupuestos por local - Sucursal Año 5*

<b>Inflación Ecuador</b>	<b>0,65%</b>					
<b>Crecimiento de las ventas:</b>	<b>0,92%</b>					

<b>Descripción Línea</b>	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
PRODUCTOS DE VERDE	\$2.125,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$25.500,00
OTROS PRODUCTOS	\$985,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$11.820,00
BEBIDAS	\$1.011,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$12.138,00
ALMUERZOS	\$6.300,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$75.600,00
PLATOS A LA CARTA	\$1.620,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$19.440,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 12.041,50</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 144.498,00</b>

	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>COSTO DE VENTA</u></b>						
PRODUCTOS DE VERDE	\$557,75	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$6.693,00
OTROS PRODUCTOS	\$401,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$4.812,00
BEBIDAS	\$391,40	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$4.696,80
ALMUERZOS	\$3.240,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$38.880,00
PLATOS A LA CARTA	\$669,75	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$8.037,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 5.259,90</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 63.118,80</b>

	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u></b>						
Sueldos y beneficios personal administrativo	\$4.355,71	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$56.671,81
Suministros de Limpieza	\$85,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.046,64
Alquiler	\$260,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3.120,00
Servicios básicos	\$115,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.416,04
Egresos por delivery (transporte/comisión)	\$120,42	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.498,89
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$4.936,13</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$63.753,39</b>

	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>						
Gastos de intereses sobre el préstamo						\$1.529,41
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$1.529,41</b>

## 5.11. Presupuesto consolidado

Una vez realizado el desglose del presupuesto por cada uno de los locales, se procede con la consolidación de los resultados considerando los 3 locales a contar al cierre del año 5 de proyección. Este presupuesto considera los ingresos, costos, gastos administrativos y gastos financieros. A partir de ello, se tiene la información necesaria para armar el flujo de caja.

Los resultados consolidados de los locales, corresponden a las siguientes cifras:

Tabla 27. Presupuesto consolidado

	V. Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación Ecuador		0,65%				
Crecimiento de las ventas:		0,92%				
<b>INGRESOS LOCAL 1</b>		\$144.498,00	\$145.827,38	\$147.168,99	\$148.522,95	\$149.889,36
<b>INGRESOS LOCAL 2</b>		\$0,00	\$144.498,00	\$145.827,38	\$147.168,99	\$148.522,95
<b>INGRESOS LOCAL 3</b>		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$144.498,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 144.498,00</b>	<b>\$ 290.325,38</b>	<b>\$ 292.996,38</b>	<b>\$ 295.691,94</b>	<b>\$ 442.910,31</b>
<b><u>COSTO DE VENTA</u></b>						
<b>COSTOS LOCAL 1</b>		\$63.118,80	\$63.699,49	\$64.285,53	\$64.876,96	\$65.473,82
<b>COSTOS LOCAL 2</b>		\$0,00	\$63.118,80	\$63.699,49	\$64.285,53	\$64.876,96
<b>COSTOS LOCAL 3</b>		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$63.118,80
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 63.118,80</b>	<b>\$ 126.818,29</b>	<b>\$ 127.985,02</b>	<b>\$ 129.162,48</b>	<b>\$ 193.469,58</b>
<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u></b>						
<b>GASTOS LOCAL 1</b>		\$62.833,54	\$63.963,90	\$65.116,87	\$66.292,92	\$67.447,42
<b>GASTOS LOCAL 2</b>		\$0,00	\$60.340,62	\$61.470,16	\$62.622,63	\$63.753,39
<b>GASTOS LOCAL 3</b>		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$63.753,39
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$62.833,54</b>	<b>\$124.304,51</b>	<b>\$126.587,03</b>	<b>\$128.915,55</b>	<b>\$194.954,20</b>
<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>						
<b>GASTOS FINANCIEROS LOCAL 1</b>						
<b>GASTOS FINANCIEROS LOCAL 2</b>			\$ 1.441,06	\$ 921,28	\$ 340,03	
<b>GASTOS FINANCIEROS LOCAL 3</b>						\$ 1.529,41
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$1.441,06</b>	<b>\$921,28</b>	<b>\$340,03</b>	<b>\$1.529,41</b>

## 5.12. Flujo de caja consolidado

Los resultados consolidados reflejan valores positivos del local de cara a la proyección y apertura de nuevos locales en los años posteriores. Actualmente, bajo el modelo de negocio manejado, percibe rendimientos positivos. Replicar el modelo con la apertura de dos nuevos locales en los próximos cinco años, permitirá maximizar los ingresos percibidos.

El saldo inicial de caja en el año 1 corresponde a los ahorros que se tienen en una cuenta en Banco Pichincha, donde se manejan recursos exclusivamente de lo generado por “Ceibos Bar Restaurant”.

La estructura del flujo proyectado a 5 años, consolidando todo lo generado por el local actual y los locales por abrir, es la siguiente:

Tabla 28. *Flujo de caja - Consolidado*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PROYECCION DE FLUJO DE CAJA - CONSOLIDADO</b>					
<b><u>Ingresos Operativos:</u></b>					
Ventas Netas	\$144.498,00	\$290.325,38	\$292.996,38	\$295.691,94	\$442.910,31
<b><u>Egresos Operativos:</u></b>					
Costos Operativos	\$63.118,80	\$126.818,29	\$127.985,02	\$129.162,48	\$193.469,58
Gastos Administrativos	\$62.833,54	\$124.304,51	\$126.587,03	\$128.915,55	\$194.954,20
Participación de Trabajadores	\$746,99	\$2.532,55	\$5.165,63	\$5.126,86	\$5.092,48
Impuesto a la Renta	\$1.058,24	\$3.587,78	\$7.317,97	\$7.263,05	\$7.214,35
Subtotal	\$127.757,57	\$257.243,13	\$267.055,65	\$270.467,94	\$400.730,61
<b>Flujo Operativo</b>	<b>\$16.740,43</b>	<b>\$33.082,25</b>	<b>\$25.940,73</b>	<b>\$25.224,01</b>	<b>\$42.179,69</b>
<b><u>Ingresos No Operativos:</u></b>					
Inversión Fija		-\$9.734,69			-\$9.924,77
Inversión Capital de trabajo		-\$13.367,25			-\$13.628,25
Valor de Desecho del Proyecto					
<b><u>Egresos No Operativos:</u></b>					
Pago de Capital del Préstamo		-\$4.395,07	-\$4.914,85	-\$5.496,10	-\$4.306,73
Pago de Intereses del Préstamo	\$ -	-\$1.441,06	-\$921,28	-\$340,03	-\$1.529,41
<b>Flujo Neto Generado</b>	<b>\$16.740,43</b>	<b>\$4.144,17</b>	<b>\$20.104,59</b>	<b>\$19.387,87</b>	<b>\$12.790,54</b>
Saldo Inicial de Caja	\$10.496,03	\$27.236,46	\$31.380,64	\$51.485,23	\$70.873,10
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>\$27.236,46</b>	<b>\$31.380,64</b>	<b>\$51.485,23</b>	<b>\$70.873,10</b>	<b>\$83.663,64</b>

### 5.13. Balance consolidado

Con respecto al balance, la estructura de activos corrientes corresponde únicamente a Caja/Bancos. El negocio vende gran parte de sus productos al contado y, con quienes tiene relacionamiento y acuerdos a plazo, se otorga máximo 15 días.

Con respecto a los activos fijos, se evidencia el crecimiento de los mismos producto de la inversión y apertura de los nuevos locales. Por ello el repunte en los años 2 y 5.

Con respecto a los pasivos, se concentran principalmente en las obligaciones que posee el negocio con las instituciones financieras por concepto de obligaciones bancarias contraídas en el año 2 y en el año 5 de la proyección del plan de crecimiento.

Tabla 29. *Estado de situación financiera - Consolidado*

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO</b>					
<b>ACTIVOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
Caja/Bancos	\$16.935,66	\$56.475,25	\$75.658,57	\$94.706,41	\$123.811,01
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$16.935,66</b>	<b>\$56.475,25</b>	<b>\$75.658,57</b>	<b>\$94.706,41</b>	<b>\$137.938,96</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
Inversión en activos fijos (disposición actual)	\$9.610,00	\$19.220,00	\$19.220,00	\$19.220,00	\$28.830,00
(-) Depreciación Acumulada	-\$1.662,00	-\$4.986,00	-\$8.310,00	-\$11.634,00	-\$16.620,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$7.948,00</b>	<b>\$14.234,00</b>	<b>\$10.910,00</b>	<b>\$7.586,00</b>	<b>\$12.210,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$24.883,66</b>	<b>\$70.709,25</b>	<b>\$86.568,57</b>	<b>\$102.292,41</b>	<b>\$150.148,96</b>
<b>PASIVOS</b>					
Participaciones por pagar	\$2.532,55	\$5.165,63	\$5.126,86	\$5.092,48	\$7.195,67
Impuestos por pagar	\$3.587,78	\$7.317,97	\$7.263,05	\$7.214,35	\$10.193,86
Prestamo Bancario		\$17.508,41	\$11.672,27	\$5.836,14	\$17.508,41
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$6.120,33</b>	<b>\$29.992,01</b>	<b>\$24.062,17</b>	<b>\$18.142,97</b>	<b>\$34.897,94</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
Utilidad del Ejercicio	\$10.763,33	\$21.953,91	\$21.789,14	\$21.643,05	\$30.581,59
Utilidades Retenidas		\$10.763,33	\$32.717,25	\$54.506,39	\$76.149,44
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$18.763,33</b>	<b>\$40.717,25</b>	<b>\$62.506,39</b>	<b>\$84.149,44</b>	<b>\$114.731,02</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$24.883,66</b>	<b>\$70.709,25</b>	<b>\$86.568,56</b>	<b>\$102.292,40</b>	<b>\$149.628,96</b>

## 5.14. Estado de resultados consolidado

Los estados de resultados proyectados reflejan un crecimiento en las ventas de forma significativa en los años 2 y 5 de la proyección debido a que en ellos se evidencia la apertura de nuevos locales. La representación de los costos es congruente al crecimiento de las ventas que se obtiene en los años proyectados.

Se hace el registro de los gastos financieros, los mismos que corresponden a los dos préstamos para la apertura de los nuevos locales. Con respecto al año 5, se cargan únicamente los gastos correspondientes al primer año de amortización.

El negocio evidencia valores positivos en todos los años proyectados, lo que demuestra que el proyecto es viable y rentable.

Tabla 30. *Estado de resultados - consolidado*

<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES - CONSOLIDADO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas Netas	\$144.498,00	\$290.325,38	\$292.996,38	\$295.691,94	\$442.910,31
Costos Operativos	\$63.118,80	\$126.818,29	\$127.985,02	\$129.162,48	\$193.469,58
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$81.379,20</b>	<b>\$163.507,09</b>	<b>\$165.011,35</b>	<b>\$166.529,46</b>	<b>\$249.440,73</b>
Gastos de Operación					
Gastos Administrativos	\$62.833,54	\$124.304,51	\$126.587,03	\$128.915,55	\$194.954,20
Depreciaciones	\$1.662,00	\$3.324,00	\$3.324,00	\$3.324,00	\$4.986,00
Total Gastos de Operación	\$64.495,54	\$127.628,51	\$129.911,03	\$132.239,55	\$199.940,20
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$16.883,66</b>	<b>\$35.878,58</b>	<b>\$35.100,33</b>	<b>\$34.289,91</b>	<b>\$49.500,53</b>
Gastos Financieros					
<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$1.441,06</b>	<b>\$921,28</b>	<b>\$340,03</b>	<b>\$1.529,41</b>
Participación de Trabajadores (15%)	\$2.532,55	\$5.165,63	\$5.126,86	\$5.092,48	\$7.195,67
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$14.351,11</b>	<b>\$29.271,89</b>	<b>\$29.052,19</b>	<b>\$28.857,40</b>	<b>\$40.775,45</b>
Impuesto a la Renta (25%)	\$3.587,78	\$7.317,97	\$7.263,05	\$7.214,35	\$10.193,86
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$10.763,33</b>	<b>\$21.953,91</b>	<b>\$21.789,14</b>	<b>\$21.643,05</b>	<b>\$30.581,59</b>

### 5.15. Análisis de rentabilidad

Existen diversos indicadores para analizar el proyecto de crecimiento como negocio de “Ceibos Bar Restaurant”. Los mismos corresponden a los siguientes:

Tabla 31. *Análisis de rentabilidad*

ANALISIS DE RENTABILIDAD		
TASA DE DSCTO.	TMAR	12,15%
TASA INTERNA DE RETORNO	TIR	39,65%
VALOR ACTUAL NETO	VAN	\$51.939,74
VALOR ACTUAL EQUIVALENTE	VAE	\$14.462,04
TIEMPO DE RECUPERACION	NPER	3,16
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	IR	1,79
		0,79

Uno de los primeros análisis que se puede realizar con los indicadores evidenciados es la comparativa entre la TMAR y la TIR. En el caso del proyecto, la TIR supera significativamente a la otra tasa, lo que refleja que existe viabilidad y rentabilidad en el manejo del proyecto. Además, la TIR se coloca cercana al margen promedio percibido normalmente por los negocios que operan bajo el giro de negocio de alimentos (oscila entre 40% y 50% de ganancia en margen).

Otro de los indicadores que confirma la factibilidad del proyecto de crecimiento corresponde al VAN, el mismo que se posiciona superior al 0 (certificando que se percibe ganancia). Así también, el índice de rentabilidad que es mayor a la unidad y que representa, en este caso, que por cada \$1 invertido en el negocio, el mismo estaría generando, bajo el escenario conservador planteado, \$0.79 de ganancia.

## 5.16. Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, se han calculado los costos variables y fijos y un promedio del precio y promedio de unidades comercializadas (independiente de la línea a la que representan).

El manejo de las variables es el siguiente:

Tabla 32. *Punto de equilibrio*

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
<b>COSTO VARIABLE</b>	\$128.110,84
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$130.842,97
<b>PRECIO PROMEDIO</b>	\$3,17
<b>PRODUCTO PROMEDIO</b>	147181
<b>COSTO VARIABLE UNITARIO</b>	\$0,87
<b>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</b>	$\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO} - \text{C. VARIABLE UNIT}}$
<b>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</b>	$\frac{\$130.842,97}{\$2,30}$
<b>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</b>	56930
<b>PUNTO EQUILIBRIO (USD \$):</b>	\$180.396,28

Los resultados reflejan que, una vez operativo los tres locales que se pronostican tener, se requieren ventas anuales de \$180.3M para alcanzar el equilibrio. Esto significa un promedio de ventas por local de \$60.1M lo que se presenta factible y no difícil de alcanzar. El punto de equilibrio se visualiza con alta probabilidad de alcanzarlo debido a los buenos márgenes que se tienen en los negocios que operan bajo la línea de venta de alimentos.

La gráfica de equilibrio es la siguiente:

Tabla 33. Gráfica de equilibrio

PRODUCTOS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	INGRESO TOTAL	DIFERENCIA
35000	\$ 130.842,97	\$ 30.465,00	\$ 161.307,97	\$ 110.906,25	\$ (50.401,72)
40000	\$ 130.842,97	\$ 34.817,14	\$ 165.660,11	\$ 126.750,00	\$ (38.910,11)
45000	\$ 130.842,97	\$ 39.169,28	\$ 170.012,25	\$ 142.593,75	\$ (27.418,50)
50000	\$ 130.842,97	\$ 43.521,43	\$ 174.364,39	\$ 158.437,50	\$ (15.926,89)
55000	\$ 130.842,97	\$ 47.873,57	\$ 178.716,54	\$ 174.281,25	\$ (4.435,29)
56930	\$ 130.842,97	\$ 49.553,32	\$ 180.396,28	\$ 180.396,28	\$ -
65000	\$ 130.842,97	\$ 56.577,85	\$ 187.420,82	\$ 205.968,75	\$ 18.547,93
70000	\$ 130.842,97	\$ 60.930,00	\$ 191.772,96	\$ 221.812,50	\$ 30.039,54
75000	\$ 130.842,97	\$ 65.282,14	\$ 196.125,11	\$ 237.656,25	\$ 41.531,14

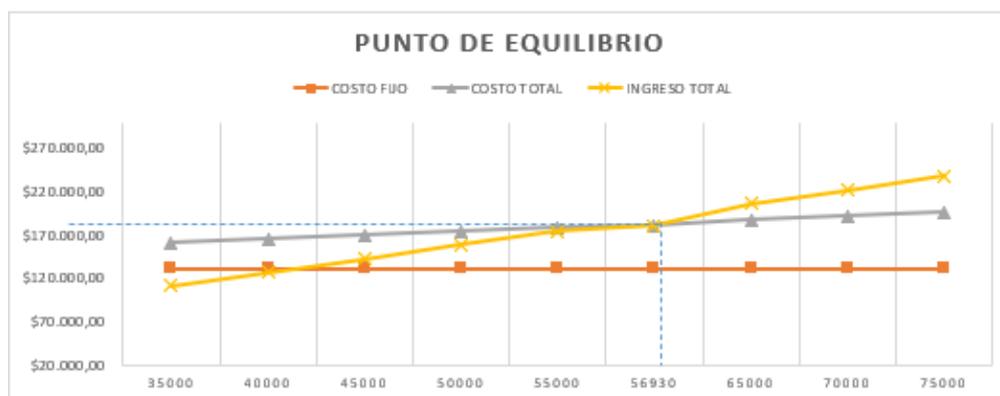


Figura 8. Punto de equilibrio

### 5.17. Indicadores financieros

Los indicadores financieros proyectan escenarios favorables en cada uno de los años de proyección. Los mismos corresponden a los siguientes:

Tabla 34. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROM.
<b>I. LIQUIDEZ</b>						
Liquidez Corriente	2,77	4,52	6,11	7,70	7,93	5,81
<b>II. SOLVENCIA</b>						
Endeudamiento del Activo	25%	42%	28%	18%	23%	27%
Apalancamiento	1,33	1,74	1,38	1,22	1,31	1,39
<b>III. GESTIÓN</b>						
Impacto Gastos Administración y Ventas	45%	44%	44%	45%	45%	45%
Impacto de la Carga Financiera	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>IV. RENTABILIDAD</b>						
Margen Bruto	56%	56%	56%	56%	56%	56%
Margen Neto	7%	8%	7%	7%	7%	7%
ROA	43%	31%	25%	21%	20%	28%
ROE	57%	54%	35%	26%	27%	40%

Con respecto al indicador de liquidez corriente, el mismo se posiciona por encima de la unidad en todos los años de análisis. Esto significa que el negocio no presentará inconvenientes para la cobertura de sus pagos en el corto plazo debido a que presentará un buen nivel de liquidez según los años proyectados.

Los niveles de endeudamiento son conversadores, siendo 42% en el año 2 y el repunte en el año 5 del 27% los puntos más altos, debido a las inversiones que se realizan por apertura de nuevos locales en los años en mención. Es un escenario favorable debido a que se evidencia una buena diversificación del riesgo.

Con respecto a los indicadores de gestión, el impacto de la carga financiera se ubica mínima y esto debido a que el flujo generado por el negocio durante cada año, hace que el apalancamiento y requerimiento de cobertura en pago de obligaciones no genere un impacto significativo en las finanzas de los establecimientos.

Finalmente, con respecto a los indicadores de rentabilidad, se evidencian márgenes atractivos, que oscilan entre el 7% y 8% en el neto. Así también, retorno sobre activos y sobre patrimonios de gran nivel que evidencian la factibilidad del proyecto a ejecutar.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Como parte de las conclusiones, se indica que el desarrollo del trabajo, según los capítulos, se ha desarrollado de tal manera que se ha logrado el cumplimiento de los objetivos propuestos. El primero de ellos es el estudio de las bases teóricas que giran en torno al servicio de restaurantes, con un énfasis claro sobre este tipo de locales post pandemia. Las teorías fundamentan el gran impacto que ha tenido la pandemia por COVID-19 a nivel global, siendo el sector de venta de alimentos uno de los más afectados. Las nuevas condiciones de normalidad reflejan la necesidad de los establecimientos de adaptarse a las nuevas tendencias y garantizar la integridad de los consumidores en la no exposición y riesgos. En este aspecto, la parte tecnológica juega un rol estelar.

Además, se reconoce las diversas teorías funcionales en el marco de los negocios de ventas de alimentos, así como la caracterización de los locales a nivel de la ciudad de Guayaquil. La investigación permite concluir que la tendencia de los consumidores en la localidad, tienen como tendencia la preferencia de consumo de alimentos tradicionales. Esto se alinea a los resultados que actualmente posee el negocio donde los productos derivados del verde (tradicionales en su mayoría) representan la segunda línea de productos con más ventas.

Otro de los objetivos alcanzados es el análisis del entorno del negocio analizado con la consigna de reconocer aspectos relevantes que pudieran influir en su dinámica diaria. El uso de los recursos como el análisis PESTEL

y las 5 fuerzas de Porter, ha permitido identificar aspectos positivos y negativos dentro del negocio.

En el análisis PESTEL, se reconoce diversos aspectos que pueden representar amenazas para el giro del negocio, sin embargo, el escenario comienza a estabilizarse a partir del menor rigor en tema de restricciones por aspectos de pandemia. Se destaca la importancia que ha tomado el ámbito tecnológico y cómo él mismo puede generar resultados satisfactorios en negocios con este tipo de actividades con enfoque en la venta de alimentos. A través de las fuerzas de Porter, se reconoce que existen diversos riesgos como la facilidad de productos entrantes y sustitutos en el mercado, que pueden apoyarse en la tecnología para tener participación. Sin embargo, la identificación y el manejo estratégico de estos riesgos, puede generar muchas oportunidades para “Ceibos Bar Restaurant” de cara a la implementación de mejoras y proyectos para su crecimiento.

Así también, se planteó como objetivo identificar un plan técnico y económico que permita al negocio crecer y desarrollarse a través de la implementación de estrategias. Previo a ello, se realizó un diagnóstico de la empresa donde se identifica cuál es su situación actual y cuáles son sus oportunidades de mejora según las operaciones que actualmente mantiene vigentes. El proceso de prestación de servicios, que va de la mano con la consolidación a nivel de entornos tecnológicos, y la mejora en la capacidad de gestión de productos, son los principales hallazgos a mejorar.

Dentro de la ejecución del plan técnico, se realiza una propuesta de crecimiento y desarrollo, la misma que se planifica a un plazo de 5 años.

Tomando en cuenta todos los hallazgos mencionados previamente, se propone el Plan “10 STEPS” el mismo que consiste en la ejecución y alcance de diez metas dentro del plazo mencionado. Uno de los factores que se destaca es que el plan estructura objetivos en el corto, mediano y largo plazo, lo que permite al negocio a trabajar sobre metas y a partir de ello, evaluar el impacto que pueden tener en el giro del día a día. Además, permite atender a necesidades que requieren ser manejadas de forma inmediata (capacidad de producción, personal, tecnología y servicios a domicilio) para luego pasar a oportunidades identificadas para el crecimiento (alianzas con empresas de servicio a domicilio y apertura de nuevos locales).

Finalmente, con respecto al plan económico, la propuesta a largo plazo del Plan “10 STEPS” considera la apertura de dos nuevos locales en dos y cinco años. Esto con el objetivo de consolidar la marca en el mercado y generar un crecimiento exponencial en sus ingresos. Los resultados en el análisis financiero, reflejan que es viable y rentable realizar la apertura de los locales, bajo un escenario conservador ajustado a las proyecciones según el comportamiento histórico y proyecciones de las variables macroeconómicas. Uno de los indicadores que permite aseverar la factibilidad del proyecto, es la TIR, la misma que asciende a 39.65% (superando los 12.15% definido como TMAR). Así también, un valor presente del proyecto de \$59.9M y unos flujos que generan altos niveles de rendimiento para el emprendedor (el indicador de rentabilidad asciende a 1.79).

No obstante, es importante reconocer que el beneficio no solo es percibido por el negocio. La ejecución del plan “10 STEPS” generará fuentes de empleo de forma directa e indirecta. Con respecto a la directa, se

generarán 14 plazas de empleo como mínimo con la apertura de los dos nuevos locales. De forma indirecta, las comisiones de pago por envío a través de la alianza estratégica para el servicio a domicilio.

El análisis de este negocio y la identificación de un plan para su crecimiento y desarrollo, ha permitido reconocer aspectos que pueden convertirse en actividades favorables y que pueden brindar ventaja competitiva dentro del mercado. Además, la opción de diversificar en el ingreso y maximizar las ganancias en el largo plazo.

### **Recomendaciones**

La primera recomendación se refiere a llevar a cabo la implementación del Plan “10 STEPS” en cada una de sus acciones planteadas. Como aspecto a destacar, realizar la apertura de nuevos locales en diversos sitios de la ciudad para generar un crecimiento tanto a nivel económico como a nivel de negocio como tal. Existe una gran oportunidad de alcanzar buenos resultados en el mediano y largo plazo.

Otro de los aspectos es el de consolidar la idea y trabajar sobre la estrategia de posicionar al local dentro de las plataformas digitales y aplicaciones para la venta con servicio delivery. Este corresponde a un mercado en crecimiento que representa oportunidades visibles en el caso de manejarlo de forma favorable. Migrar y tener posicionamiento en este aspecto puede garantizar crecimiento para el negocio y la oportunidad de maximizar sus ingresos con la diversificación de las fuentes que generan flujo de efectivo diariamente.

Se recomienda evaluar manejar un escenario más agresivo para la expansión de locales debido a que los flujos generados garantizan liquidez para llevar a cabo nuevas ideas de negocio y tener la capacidad para realizar la cobertura de las inversiones que se puedan presentar en el momento. Los resultados reflejan que existen recursos para realizar inversiones de forma más progresiva y así aumentar las oportunidades y las opciones de generar ingresos.

Se realiza énfasis en manejar formalidad en las cifras y registro contable y financiero para identificar la salud del negocio. Con las oportunidades de crecimiento, el negocio requiere ser manejado formalmente en esta vía y así conocer cuál está siendo el impacto de las medidas que se van tomando durante los años en cuanto al ámbito económico y contable se refiere.

Se recomienda aplicar las nuevas tendencias tecnológicas para que el negocio pueda destacarse por este aspecto y posicionarse en la mente de los consumidores. Incorporar al servicio que se otorga las nuevas facilidades existentes (para pagos, pedidos y contacto). Esto permite destacarse de la competencia y tener esa ventaja competitiva que puede servir de cara a la selección de un negocio u otro.

Finalmente, se recomienda innovar y continuar con la diversificación del portafolio de líneas de productos. Trabajar sobre la línea de servicios de catering que es una oportunidad que puede presentarse una vez superado completamente el riesgo por COVID-19 con la apertura de eventos masivos. El negocio puede crear una nueva fuente para seguir percibiendo ingresos a

través de otras vías y en espacios que no están relacionados directamente con su actividad habitual.

## Referencias bibliográficas

- Ahamed, Y. (2019). *Las redes sociales como una nueva herramienta para el marketing en línea de los alimentos* [Universidad de Extremadura].  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=250387>
- Arapa, E. (2017). *Calidad de servicio e influencia en la satisfacción de clientes en los restaurantes de la ciudad de Ayacucho*.  
[http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/1678/Tesis%20AD157\\_Ara.pdf?sequence=1](http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/1678/Tesis%20AD157_Ara.pdf?sequence=1)
- Arequipa, B., Mancheno, M., & Villalba, R. (2019). Diversificación de productos y satisfacción del consumidor en almacenes de la zona 3 de Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 5(1), 422-442.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2019). *Código de Comercio*.  
[https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo\\_de\\_Comercio.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf)
- Baquero, I., & Cantor, A. (2017). *Estrategias de promoción pagas en redes sociales: Aumenta tu audiencia y tu alcance* (Vol. 1). Editorial Ink.
- Benzaquen De las Casas, J., & Pérez Cepeda, M. (2016). *El ISO 9001 y TQM en las empresas de Ecuador*. 10(3), 153-176.
- Bocanegra León, J. F. (2016). *La calle: El nuevo escenario para comer sanamente. propuesta de manual de identidad para una cadena de food trucks* [B.S. thesis]. Facultad de Comunicación y Lenguaje.

- Cadena, J., Vega, A., Real, I., & Vásquez, J. (2016). Medición de la calidad del servicio proporcionado a clientes por Restaurantes en Sonora, México. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 5(17), 41-60.
- Carasila, A. M. C. (2008). El concepto de Marketing: Pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 14(2), 391-412.
- Ceseña, M. (2019). Factores de la satisfacción del cliente: Perspectivas en restaurantes de comida rápida. *Sinapsis*, 11(1), 70-87.
- Cubillos Rodríguez, M. C., & Rozo Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de la Salle*, 2009(48), 80-99.
- Durán, S., & Arboleda, L. (2018). Caracterización del consumo de comida callejera según edad, estudio multicéntrico. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 22(3), 243-250.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398.
- García Álvarez, C. M. (2006). UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL. *Universitas Psychologica*, 5(1).
- García Quimís, J. P. (2019). *Propuesta para la construcción de un paradero Quick Shopping (compras rápidas) como solución para la reubicación de los vendedores informales que se encuentran estacionados en la entrada de la Urbanización La Joya en el cantón Daule.*

- González, H. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PÉREZ DEDICADA AL TECNICENTRO Y AUTOMOTRIZ EN EL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA.*
- Guarín, C. (2021). *Análisis del impacto causado por la pandemia del covid-19 en empresas del sector comidas rápidas de Barrancabermeja (Santander), mediante el uso de herramientas de planificación estratégica.* Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ingenierías, Ingeniería Industrial, Barrancabermeja.
- Hoyos, S., & Sastoque, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del Covid-19. *Revista científica anfibios*, 3(1), 39-46.
- López, A., Pérez, C., Guzmán, C., & Hernández, R. (2017). Caracterización de las principales tendencias de la gastronomía mexicana en el marco de nuevos escenarios sociales. *Teoría y Praxis*, 21, 91-113.
- López, J. (2019). Competitividad y excelencia empresarial. *Éxegesis*, 10(1), 41-47.
- Lozano, R., & Orlando, W. (2017). *Estudio de factibilidad para la legalización y creación de un Food Truck de comida fusión en la ciudad de Bogotá.* [PhD Thesis]. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Madrigal, P., & Rivera, E. (2020). *Análisis de benchmarking, Caso PACARI para el desarrollo de estrategias de marketing mix.* Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil: Facultad de Comunicación Social.

- Montesdeoca, M., Zamora, Y., Álvarez, M., & Lemoine, F. (2019). La Percepción como Elemento del Comportamiento del Consumidor en Servicios Gastronómicos del Ecuador. *Revista Scientific*, 4(12), 290-311.
- Narvaez Alzate, C., & Narvaez Ruíz, L. (2017). *Estudio de factibilidad de un Food Truck Wraps y sandwiches express balanceados para el organismo en la ciudad de Cartagena* [PhD Thesis]. Universidad de Cartagena.
- Porter, M. (1979). *Las cinco fuerzas de Porter*.
- Ruiz, M., & Duarte, T. (2016). Los proyectos de desarrollo: La inversión pública y la inversión privada. *Scientia Et Technica*, 20(2), 135-137.
- Serrano, J. (2018). *Matemáticas financieras y evaluación de proyectos: Segunda edición* (2.<sup>a</sup> ed.).
- Villanueva, D. (2018). *Propuesta de una mejora para una empresa del sector automotriz basado en el modelo EFQM en la gestión de la calidad*.  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623059/Villanueva\\_ad.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623059/Villanueva_ad.pdf?sequence=5&isAllowed=y)



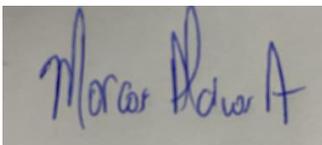
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Alcívar Avila, Marcos Rafael**, con C.C: #**0924648884** autor/a del trabajo de titulación: **Plan estratégico para el crecimiento y desarrollo de “Ceibos Bar Restaurant” en la zona norte de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **1 de septiembre de 2021**

f. 

Nombre: **Alcívar Avila, Marcos Rafael**

C.C: **0924648884**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Plan estratégico para el crecimiento y desarrollo de “Ceibos Bar Restaurant” en la zona norte de la ciudad de Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b>	Alcivar Avila Marcos Rafael		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing Vicente Paúl Armijos Tandazo Emba - Msc		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	01 de septiembre del 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	94
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Proyectos, finanzas, planeación estratégica		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Restaurantes, innovación, estrategia, planificación, crecimiento personal.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo corresponde al desarrollo de un Plan Estratégico para el crecimiento y desarrollo de “Ceibos Bar Restaurant” en la zona norte de la ciudad de Guayaquil. El negocio, se reactiva luego de la pandemia por COVID-19, por lo que planifica generar una estrategia que permita llevar al negocio a un nivel mayor al que actualmente se encuentra. Bajo la propuesta del Plan “10 STEPS”, se proponen diversas estrategias en el corto, mediano y largo plazo para generar crecimiento. La parte central del plan incluye la evaluación de abrir dos nuevas sucursales en el largo plazo y de esta manera generar un desarrollo del negocio que alcanza un mayor nivel de ingresos y mayor posicionamiento en el mercado. Esta es una propuesta que permite a un local de venta de alimentos, plantear estrategias que lo posicione y le permitan maximizar su utilidad, implementando aspectos como innovación, tecnología, estrategia e incorporación de mejora a las actividades que se desarrollan actualmente.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-83353144	E-mail: marcos.alcivar18@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Arévalo AVECILLAS, Danny Xavier		
	<b>Teléfono:</b> +593-991048220		
	<b>E-mail:</b> danny.arevalo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			