

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DEL EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIO DE UN NUEVO LOCAL EN EL VALLE DE LOS CHILLOS  
ENFOCADO EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO**

**ANA BELEN LLUMIQUINGA OLALLA.**

**DIRECTOR: NIKOLA PETROVIC, PhD**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE  
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL  
Y GLOBAL**

**QUITO, JUNIO - 2023**

**DIRECTOR:**

Nikola Petrovic, PhD.

**LECTORES:**

Mgtr. Heidi Cepeda

Mgtr. Herman SPitzer

## **DEDICATORIA**

A mi hermana que fue y es un pilar fundamental en todo este proceso.

A mi abuelita, aunque ya no está presente ella siempre fue mi bastón principal para lograr  
cumplir con mi objetivo.

Ana Belen.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por los conocimientos impartidos al largo de estos cuatro años. Y a mi director Nikola Petrovic PhD por su paciencia y dedicación al guiarme en todo este proceso

A mi familia especialmente a mi hermana por ser mi pilar fundamental y estar conmigo en todo momento

A mis amigos quienes hicieron que todo este trayecto sea mucho más fácil gracias a ellos también se cumplió un objetivo más.

Finalmente, a una persona en especial que con su paciencia y amor hizo que estos últimos meses sean mejores y menos agobiantes.

Ana Belén.

## INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	VII
1. INTRODUCCION .....	1
Problema .....	1
<i>Formulación del problema</i> .....	2
<i>Sistematización del problema</i> .....	2
Objetivos.....	3
<i>Objetivo general</i> .....	3
<i>Objetivos específicos</i> .....	3
Justificación .....	3
Diseño Metodológico Alcance de investigación .....	4
1. MARCO TEORICO .....	7
1.1 Conceptos.....	7
2. ANALISIS DEL ENTORNO .....	28
2.1 Entorno General.....	28
2.2 Entorno Especifico.....	37
3. MODELO DE NEGOCIO.....	43
3.1 Canvas.....	43
4. ORGANIZACIÓN Y CONTROL.....	48
4.1 Organización.....	48
5. EVALUACION FINANCIERA .....	58
5.1 Activos.....	58
5.1.1 <i>Activos Fijos</i> .....	58
5.2 Costos y Gastos.....	59
5.2.1 <i>Compras</i> .....	59
5.2.2 <i>Gastos Administrativos y de Ventas</i> .....	60
5.2.3 <i>Ingresos</i> .....	60
5.2.4 <i>Margen por ventas</i> .....	61
5.3 Presupuestos.....	62
5.3.1 <i>Estado de Resultados Integral</i> .....	62

5.3.2 Estado de Situación Proyectado .....	63
5.3.3 Flujo de caja .....	64
5.4 Criterios de evaluación de proyectos .....	64
5.4.1 Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno.....	64
5.4.2 Tasa de descuento .....	65
5.4.3 Periodo de recuperación de la inversión.....	66
5.4.4 Punto de equilibrio .....	66
5.4.5 Indicadores Financieros .....	67
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	68
6.1 Conclusiones .....	68
6.2. Recomendaciones .....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	70

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo analiza la viabilidad de establecer un restaurante de hornados en el cantón Rumiñahui ubicado en la Provincia de Pichincha "Hornados Elenita" se constituye como una persona natural y cuenta con el personal necesario para llevar a cabo este proyecto de manera exitosa. La idea surgió al identificar la necesidad de contar con un local en el centro de la ciudad de Sangolquí para satisfacer el deseo de disfrutar de una excelente gastronomía, acompañada de un servicio de calidad. El restaurante estará abierto los días sábados y domingos, en un horario de atención desde las 9:00 am hasta las 17:00 pm.

Para realizar el análisis PESTEL, se presentaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. En cada factor, se resaltaron los aspectos más relevantes, como el problema de la delincuencia, el aumento de precios de la materia prima, la crisis del COVID-19, y las cuestiones relacionadas con la maquinaria e implementos de producción.

En el estudio de mercado, se define los siguientes segmentos que incluyen tanto a turistas nacionales como extranjeros, así como a familias de la ciudad y sus áreas circundantes.

Como resultado del análisis financiero se obtuvo un VAN de \$3848,25 una TIR del 17,76% y un periodo de recuperación de la inversión de dos años y seis meses.

Según la información presentada, se estima que las ventas anuales serán de aproximadamente \$95.441,50, lo que representa un margen del 35% con respecto a las compras de materiales, que ascienden a \$61.253,71.

Además, se calcula que la empresa debe vender \$ 88,806.90 para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, no tener ganancias ni pérdidas. Este cálculo se realiza considerando un escenario en el que las operaciones de la empresa comienzan a principios de 2023 y el comportamiento de ventas se mantiene constante hasta alcanzar dicho punto de equilibrio.

En base de los resultados de este estudio se considera que el proyecto es factible desde los puntos de vista de mercado, técnico, económico y financiero ya que se constituye con una buena oportunidad de inversión.

## **1. INTRODUCCION**

### **Problema**

#### *Planteamiento del problema*

“Hornados Elenita” es un negocio familia que produce y vende hornado. Se encuentra ubicado en la ciudad de Quito en el mercado metropolitano de “San Roque” hace 20 años, cuenta con socios principales que son PRONACA y Distribuidora “H Y M”. Entre sus actividades principales están compra de la materia prima para su posterior elaboración y venta del producto terminado y además entrega al cliente.

La microempresa familiar tiene recursos físicos como una camioneta en donde se transporta el hornado hacia el puesto de venta que se encuentra en el mercado de “San Roque”. También cuenta con el espacio físico (horno de leña) ubicado en el Valle de los Chillos en donde se prepara la materia prima. Finalmente tiene recursos intelectuales y humanos en donde interviene el conocimiento y mano de obra de los propietarios.

Actualmente la relación que se mantiene con el cliente es directa ya que se establece comunicación de dos maneras de forma presencial es decir cuando el cliente va directamente al puesto de venta y vía telefónica a través de estas dos formas se puede receptar pedidos y vender el hornado.

Los canales de distribución que se maneja en el negocio es utilizando el medio de transporte (camioneta) para entregar los pedidos a domicilio de forma segura y confiable y también en el puesto de venta del mercado de “San Roque”.

Su segmento de clientes se enfoca en personas con un rango de 18 – 75 años de edad es decir adolescentes y personas adultas ya que este grupo seleccionado puede reconocer un producto

de calidad y elegir de acuerdo a su gusto y preferencia lo cual permite que se realice una compra segura.

Su estructura de costo está dada por la adquisición de la materia prima que es lo principal también por el servicio básico (luz eléctrica) y la seguridad.

La fuente de ingreso de la microempresa familiar está dada por la venta directa del hornado. El ingreso mensual aproximadamente es de \$2600 teniendo en cuenta que una proporción en ventas a domicilio es el 45% y en el mercado es el 55% entre otros.

La oportunidad de abrir un nuevo local en el Valle de los Chillos se debe a la disminución y cierre de locales en el sector además existe una demanda alta de parte de los clientes por lo cual se tiene una oportunidad de crecimiento la misma que permite aprovechar los recursos existentes y la cartera de clientes que posee la microempresa familiar.

### *Formulación del problema*

¿Qué tan viable es abrir un nuevo local de hornado en el Valle de los Chillos enfocado en la calidad del producto?

### *Sistematización del problema*

¿Cuál es la situación actual del mercado?

¿Cuál es el modelo de negocio del local?

¿Cómo se deben establecer operaciones del local para cumplir con sus objetivos?

¿Cuál es la viabilidad financiera del local?

## **Objetivos**

### *Objetivo general*

Evaluar la viabilidad de apertura del local de venta de hornados.

### *Objetivos específicos*

Analizar la situación actual del mercado.

Definir el modelo de negocio del nuevo local de hornados.

Planificar operaciones en la apertura del local de hornados.

Evaluar viabilidad financiera del nuevo local de hornados.

## **Justificación**

Para el sector de alimentos del país específicamente en la región Sierra provincia de Pichincha cantón Rumiñahui esta investigación es relevante, ya que busca establecer al restaurante “Hornados Elenita” como un referente para la implementación de un plan de de negocios en el sector de alimentos y de esta forma impulsar el desarrollo adecuado del mismo. Al implementar procesos eficientes las personas que están en el sector de alimentos generarán una oferta de valor eficiente y de calidad.

Para la microempresa familiar al realizar esta investigación es importante ya que la primera vez que se preparó un plato de hornado fue para un momento de compartir en familia es de conocimiento que la carne de cerdo se come en diferentes presentaciones. Entonces en familia surgió la idea de preparar en horno de leña que generalmente se le da otro uso.

De esta manera el primer puesto de hornado fue en el mercado cerrado “El Turismo” ubicado en el Valle de los Chillos debido al reconocimiento por propios y extraños se extendió hasta la ciudad de Quito en lo que hoy es el mercado de “San Roque”. La evolución en el servicio de alimentos es constante, y los clientes son cada vez más exigentes, por ello para lograr tener éxito la microempresa debe esforzarse por adaptarse al medio en el que operan.

Surge impulsar el éxito de “Hornados Elenita” con un restaurante que este ubicado en el Cantón Rumiñahui - Sangolqui, el mismo que genere un impacto positivo en los clientes ofreciendo un buen servicio y un producto de calidad debido a que ellos son parte fundamental de esta microempresa.

Adicionalmente las personas en beneficiarse de este proyecto son los propietarios y familia es decir en lograr un poco más de posicionamiento dentro del mercado del hornado también el reconocimiento de la microempresa al abrir un nuevo local y por último económicamente. Los clientes también son parte del beneficio que brinda el proyecto debido a que se ofrece un mejor lugar para que se puedan servir los alimentos de una forma cómoda y segura y así puedan compartir un tiempo en familia. “Hornados Elenita” podrá controlar la eficiencia y calidad que brindará la próxima apertura del local.

## **Diseño Metodológico Alcance de investigación**

### *Tipo de estudio*

El estudio es de tipo descriptivo porque se busca establecer las características más importantes del objeto de estudio por ejemplo la viabilidad de la apertura de un local de hornado en el Valle de los Chillos.

### *Tipo de diseño*

El tipo de estudio es estudio de caso transversal cualitativo y cuantitativo no experimental. Este tipo de diseño se usa para analizar profundamente una unidad de caso y responder al planteamiento del problema, además se observa y analiza datos de las variables en un periodo de tiempo determinado sobre una población utilizando tanto datos numéricos (evaluación financiera) como no numéricos (análisis situacional, operaciones, y similar).

### *Técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos*

En la Tabla 1. Se presenta la tabla en donde se indica las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de datos de “Hornados Elenita”.

**Tabla 1.** Técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos

<b>Objetivos del plan de negocio</b>	<b>Tipo de fuente</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnica de recolección</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Procesamiento y análisis de datos</b>	<b>Entregable</b>
Análisis del entorno	Secundaria	Páginas web de periódicos Páginas web del Banco Central Artículos académicos Páginas web de los competidores	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen Narrativo	Análisis Pestel 5 fuerzas de Porter
Modelo de negocios	Primaria	Propietarios del negocio Clientes actuales del negocio	Entrevistas Encuestas	Guía de entrevistas Cuestionario	Buyer persona – segmento de mercado Lienzo - diagrama	Modelo de negocio (CANVAS)
Planeación estratégica	Primaria	Propietarios del negocio	Encuestas	Cuestionario	Diagramas	Organización Control

Evaluación Financiera	Secundaria Primaria	Páginas web del Banco Central Páginas web Propietarios del negocio	Registros existentes Encuestas	Listas de verificación Cuestionario	Resumen narrativo, tablas y figuras	Activos Costos y gastos Presupuesto Criterios de Evaluación de proyectos
-----------------------	---------------------	---	-----------------------------------	--	-------------------------------------	---

**Elaborado por.** Ana Belen Llumiyinga.

# 1. MARCO TEORICO

## 1.1 Conceptos

### *1.1.1 Conceptos y estructura de un plan de negocio*

Garcia-Pastor (2004) afirma que “El plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina su viabilidad técnica y económica como financiera. A su vez sostiene que el plan de negocio es una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa.” (p. 1)

Un plan de negocio es un documento escrito en el que se refleja la situación actual de un negocio. También indica el camino a seguir a partir de la condición actual a una situación futura (Pérez & Gonzales Tabares, 2019). Por lo tanto, este documento consta de tres partes fundamentales que son

- Parte introductoria en donde se detalla conceptos generales, estratégicos y filosóficos.
- Parte central que se divide en análisis, objetivos y segmentación de consumidores
- Parte final en donde se detalla la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

El plan de negocio además presenta algunas características específicas como precisión, claridad, coherencia, brevedad, seguridad.

El plan de negocio es un documento importante para cualquier empresa. El mismo es de utilidad para el empresario o emprendedor para cumplir con los objetivos viables y de rentabilidad (Pérez & Gonzales Tabares, 2019). Aunque una empresa puede ser exitosa todavía se necesita del plan de negocio para asegurar que el mismo sea sostenible eso es aún más importante para las empresas pequeñas.

Pérez & Gonzales Tabares (2019) afirman que “una empresa es como una bicicleta que necesita estar en constante movimiento para mantenerse en pie y crecer positivamente el mayor tiempo posible” (p. 36). Para lograr esto, es necesario contar con un plan de negocios

que incluya herramientas y conceptos que permitan alcanzar los objetivos previamente establecidos, así como evaluar la viabilidad y rentabilidad de la empresa.

El plan tiene aspectos importantes que sirven para analizar y entender mejor el proyecto, determinar su mercado objetivo, establecer objetivos a corto mediano y largo plazo, conocer de mejor manera a las personas que se encuentran en el proceso, estimar precios y ventas futuras deseadas, asignar de mejor manera los recursos disponibles entre otros (Pérez & Gonzales Tabares, 2019).

En un inicio un plan de negocio es la clave para conseguir financiación con bancos o para presentar una idea de negocio a los inversores interesados en el proyecto (Garcia-Pastor, 2004). Además, la importancia de un plan de negocio radica en que proporciona una guía útil para evaluar el desempeño de la empresa y los diferentes caminos que pueden seguirse.

Pérez & Gonzales Tabares (2019) establece que hay conceptos clave en un plan de negocio por lo que es importante tener conocimiento previo.

- Posicionamiento. – se refiere a como la empresa se coloca en la mente del consumidor dentro del mercado
- Segmentación. – es el proceso de dividir en grupos más pequeños una cantidad grande de individuos.
- Nicho de mercado. – es un grupo específico del mercado en el cual las personas comparten características y necesidades iguales

Es importante dentro de un plan de negocio plantear preguntas que permitan un cuestionamiento sobre el desarrollo del proyecto que se pretende poner en marcha o que ya está en marcha (Pérez & Gonzales Tabares, 2019). Por ejemplo, preguntas vinculadas con aspectos estratégicos del proyecto que se formulan a través del interrogativo ¿Qué? es decir cuál es el producto o servicio de la empresa a que mercado se desea llegar, porcentaje de mercado a obtener

Las preguntas que están vinculadas con aspectos tácticos del proyecto como ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?, estas preguntas responden a como se va a realizar, el nombre de la empresa y en qué momento exacto se va a iniciar el proyecto. Las preguntas tácticas están relacionadas con el método o procedimiento de acciones, habilidades, desempeño y actividades indispensables para lograr cumplir con los objetivos (Pérez & Gonzales Tabares, 2019).

La mayoría de las empresas tienen una orientación hacia los resultados, lo cual es esencial para iniciar un negocio. Mantener una actitud positiva es fundamental ya que, sin ella, las empresas corren el riesgo de quedarse estancadas. Esto puede ser perjudicial para su crecimiento y desarrollo (Longenecker, Moore & Petty , 2010).

Para Garcia-Pastor (2004) no existe un plan de negocio único que pueda garantizar el éxito, aunque existen directrices que un empresario o emprendedor puede seguir para preparar su plan. Sin embargo, la mayoría de los planes de negocios tienen una estructura y contenido similares.

La Tabla 2 presenta las estructuras comparativas según Longenecker et al. (2010) y Garcia-Pastor (2004).

**Tabla 2.** Estructura comparativa de modelo de plan de negocios.

<b>Longenecker et al. (2010)</b>	<b>Garcia-Pastor (2004)</b>	<b>Rendon (2014)</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>Resumen ejecutivo</b>
Es importante que el plan sea presentado de forma clara y concisa, lo que implica despertar el interés del lector al ofrecer un panorama general del contenido completo. Dependiendo de la	El resumen ejecutivo es una síntesis de los principales aspectos del plan de negocio. Se ubica al principio del documento y su objetivo es captar la atención del lector y presentar una visión general	El resumen ejecutivo es una síntesis del plan de negocios, es decir, una presentación del documento que se hace al lector para proporcionar una visión más amplia y completa. Por lo general, los

<p>situación, el resumen ejecutivo del plan puede ser presentado mediante una sinopsis o una narración detallada</p>	<p>de la propuesta. El resumen ejecutivo también se utiliza para atraer a posibles inversores y para facilitar la comunicación con instituciones financieras</p>	<p>inversores leen la síntesis del plan y, según el interés que les genere, profundizan en los detalles.</p>
<p><b>Visión Panorámica de la Compañía</b></p>	<p><b>Introducción al plan de negocio</b></p>	<p><b>Productos y Servicios</b></p>
<p>El cuerpo principal de un plan de negocio comienza esencialmente con una breve descripción de la empresa. En el caso de que la empresa ya exista, se inicia con la historia de la misma, es decir, se informa a los lectores del tipo de negocio que se propone y cuáles son sus objetivos. Al iniciar este apartado, el empresario debe responder preguntas como:</p> <p>¿Cuál es la naturaleza y actividad básica del negocio?</p> <p>¿Cuándo y dónde comenzó el negocio?</p>	<p>El plan de negocio debe incluir el nombre y dirección de la empresa, así como los nombres de las personas que colaboran en su desarrollo. También es fundamental que se describa el producto o servicio que se ofrece, así como las necesidades que cubre, la diferenciación con respecto a la competencia y, por último, la estrategia de posicionamiento en el mercado objetivo</p>	<p>Es importante detallar la dirección y el nombre de la compañía, así como el nombre de sus colaboradores. El análisis de la industria es crucial para conocer el perfil específico del consumidor y, de esta manera, satisfacer sus necesidades y fomentar la lealtad del cliente hacia el producto o servicio. Para llevar a cabo este análisis, se utiliza el modelo de Michael Porter, que se basa en las cinco fuerzas que son barreras de entrada, entrada de nuevos competidores, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.</p>

<b>Plan de mercadotecnia</b>	<b>Plan de mercadotecnia</b>	<b>Mercado</b>
<p>El plan de marketing no solo puede identificar, sino también cuantificar el beneficio financiero que un producto o servicio puede ofrecer al usuario. Por ejemplo, puede indicar la rapidez con la que se puede recuperar el costo a través de ahorros en los costos de operación.</p>	<p>El plan de marketing es una herramienta utilizada para evaluar las oportunidades de negocio y analizar la ventaja competitiva. Los elementos clave de un plan de marketing incluyen:</p> <p>Fijar estrategia comercial – global</p> <p>Diseñar estrategias de ventas indicando objetivos y metas</p> <p>Describir estrategias a utilizar para atraer atención de clientes potenciales</p>	<p>El mercado está compuesto por consumidores de un mercado específico, es decir, se delimita el tamaño del mercado y sus posibilidades de crecimiento de acuerdo con los gustos, preferencias y hábitos de consumo. Esta información se utiliza también para evaluar oportunidades de negocio y crear una ventaja competitiva.</p>
<b>Equipo de Administración</b>	<b>Organización y Recursos Humanos</b>	<b>Organización y el personal estratégico</b>
<p>El plan de administración detalla la estructura organizacional propuesta de la empresa, así como la experiencia y antecedentes de aquellos que ocupan posiciones importantes. Para los inversionistas, el equipo de administración es fundamental, ya que prefieren contar con un equipo administrativo de alto nivel</p>	<p>Se debe incluir la descripción de las funciones directivas de los puestos, así como la descripción del personal, sus responsabilidades y tareas.</p> <p>También se debe determinar los términos de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto</p>	<p>Se incluyen las características de las diferentes funciones que se desempeñarán en cada uno de los puestos propuestos. Además, se requiere la capacidad para tomar decisiones en cuanto a finanzas y equipo de trabajo. Y finalmente también, la habilidad para crear estrategias que permitan alcanzar los objetivos.</p>

(un equipo "A") para respaldar un producto o servicio de calidad (un producto o servicio "E").		
<b>Plan de Operaciones</b>	<b>Descripción Técnica</b>	<b>Procesos y Procedimientos de Operación</b>
El plan de operaciones ofrece información sobre cómo se fabricará el producto y se brindará el servicio. Su importancia dependerá de la empresa. Este plan analiza varios factores, como la ubicación, las instalaciones, el espacio necesario y el tipo de equipo que se utilizará.	Es importante diferenciar entre la producción y comercialización de un producto y la presentación de un servicio. Si se está hablando de un producto, el proceso de desarrollo implica la creación y fabricación del mismo, asegurando que cumple con los estándares de calidad y seguridad necesarios.	Implica la formulación de estrategias para las materias primas, equipos y procesos de producción, es decir, está relacionado con todas las decisiones que se toman al momento de fabricar o comercializar un producto.
<b>Plan Financiero</b>	<b>Estudio Económico Financiero</b>	<b>Aspectos económicos y financieros</b>
El análisis financiero es un factor clave en el plan de negocio, ya que nos permite tomar decisiones importantes. Aquí se presentan los estados proforma, que son proyecciones de los estados financieros de la compañía para los próximos cinco años	Es un aspecto fundamental que debe incluirse en el plan de negocio. El propósito es evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para la empresa. Antes de elaborar el plan de	Se analizan los aspectos financieros y económicos de un plan de negocios para conocer la información que permitirá tomar decisiones y evaluar la viabilidad del proyecto.

<p>o más. Estas proyecciones incluyen balances, estados de resultados y estados de flujo de efectivo anuales para cinco años, así como un presupuesto de efectivo mensual para el primer año, trimestral para el segundo y tercer año, y anual para el cuarto y quinto año.</p>	<p>negocio, es necesario contar con estadísticas previas que permitan conocer la posible viabilidad económica y financiera del proyecto.</p>	
---	--	--

**Fuente.** Longenecker et al. (2010), Garcia-Pastor (2004), Rendon (2014).

### *1.1.2 Análisis de entorno*

Las organizaciones utilizan el análisis del entorno para conocer y describir los factores internos y externos lo cual puede generar impacto positivo o negativo en la empresa. Existen varios factores que se analizan para que una empresa tenga éxito, pero depende de los recursos que se tenga (Ortega, s.f.).

Al usar el análisis del entorno nos permite tener algunas ventajas entre las más importantes se encuentra:

- Predecir el futuro
- Reconocer amenazas y desarrollar estrategias como respuesta a la misma.
- Ayuda a la ejecución de objetivos
- Aumentar la eficacia en la organización

El análisis del entorno es una estrategia utilizada para identificar factores internos y externos que pueden afectar el éxito de una empresa (Ortega, s.f.). Los factores internos son los puntos

fuerzas y débiles de la empresa, mientras que los factores externos representan las oportunidades y los riesgos.

El éxito de una empresa depende de su capacidad para enfrentar y superar las adversidades, utilizando estas en beneficio propio. Para lograr los objetivos y metas establecidos, una empresa debe tener la habilidad de superar situaciones complejas (Ortega, s.f.).

Según Daft (2010) el entorno de la organización se define como todos aquellos elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte. Por lo que entendemos como entorno a los factores que la empresa no es capaz de controlar completamente y que pueden afectar la posición que tiene en el mercado si no se aplican los correctos planes estratégicos.

Kotler & Armstrong (2012) consideran que el entorno está formado por un microentorno y un macroentorno. El microentorno son los elementos que afectan pero que permanecen cerca de la compañía como proveedores, clientes, competidores, productos sustitutos, barrera de entrada. Mientras que el macroentorno son factores que influyen en el microentorno como factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos., ecológicos y legales.

El macro entorno se define como las fuerzas externas a la empresa que tienen una influencia significativa en su desempeño y que se relacionan con el desarrollo de la misma. Estas fuerzas incluyen aspectos sociales, culturales, políticos, legales, tecnológicos y económicos que moldean las oportunidades y amenazas del entorno. Mientras algunas empresas consideran que el macro entorno es un elemento incontrolable al que deben adaptarse, otras analizan estas fuerzas y diseñan estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que presenta el entorno. De esta forma, la empresa puede obtener ventajas competitivas y mejorar su desempeño en el mercado (Pérez Moreno & Varnagy Rado, 2021)

En el macroentorno se estudian los factores que no están directamente relacionados con la empresa, pero que influyen en su micro entorno y afectan su crecimiento y desarrollo. Este entorno general también es conocido como el contexto externo, ya que puede impactar a las organizaciones de manera eventual (Kotler & Armstrong, 2012). Las empresas analizan y detectan constantemente las oportunidades y amenazas, ya que el entorno general puede reaccionar ante posibles cambios de forma imprevisible

### *1.1.3 Análisis del entorno externo: Herramienta PESTEL*

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para comprender los factores externos que afectan a las empresas y organizaciones. Esta metodología considera seis dimensiones clave del entorno externo: políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales (Kotler & Armstrong, 2012). Cada una de estas dimensiones puede influir directa o indirectamente en distintas áreas de la empresa u organización. Por tanto, el análisis PESTEL es una herramienta muy valiosa para tener una visión más amplia del entorno y anticipar posibles impactos o cambios que puedan afectar a la organización.

Para Kotler & Armstrong (2012) los cinco factores principales del macroentorno se describen así:

- Factor político. - se refieren al nivel de incursión gubernamental en las operaciones de una empresa es decir las relaciones de poder con entidades, movimientos sociales, partidos políticos que influyen en las políticas sociales e industriales (Kotler & Armstrong, 2012). Es la incitación de las organizaciones creando condiciones positivas para así traer inversión para poder crear nuevas compañías o para el desarrollo de las ya existentes.
- Factor económico. – el contexto económico influye significativamente en el poder adquisitivo y el gasto de los consumidores. Al lanzar un nuevo producto o servicio al mercado, los factores económicos clave como la tasa de desempleo, la inflación y el tipo de cambio, deben ser considerados cuidadosamente. Estos indicadores pueden afectar la capacidad de compra de los consumidores y, por lo tanto, la demanda del producto o servicio en cuestión (Kotler & Armstrong, 2012)
- Factor social. - hace referencia a las características de las personas, cambios en gustos y preferencias, cambios demográficos (edad, genero, raza), valores culturales y

creencias que tienen un grado de influencia de la demanda del producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2012).

Por ejemplo, en la actualidad, la mayoría de los adolescentes utilizan las redes sociales. Como resultado, las empresas pueden utilizar estrategias de marketing para aprovechar la popularidad de estas plataformas, especialmente entre los jóvenes, quienes suelen ser los más elegidos para realizar cualquier tipo de anuncio o promoción a través de sus perfiles en las redes sociales.

- Factor tecnológico: el avance de la tecnología ha generado una serie de investigaciones y desarrollos que han permitido mejorar tanto los productos como los servicios ofrecidos por las empresas (Kotler & Armstrong, 2012). Además, ha impulsado la creación de nuevos sistemas y maquinarias que facilitan el trabajo y reducen los costos operativos. Todo esto ha llevado a que las empresas puedan ser más eficientes y competitivas en el mercado.

La tecnología es fundamental para las empresas, ya que les permite competir en el mercado actual. Con el paso del tiempo, la forma de hacer negocios ha evolucionado gracias al uso de la tecnología y, especialmente, a la comunicación a través de internet. (Kotler & Armstrong, 2012)

La venta en línea o comercio electrónico ha permitido a las empresas establecer negocios a través de la red. Esto significa que los clientes pueden comprar y adquirir productos sin necesidad de visitar una tienda física. Este tipo de ventas ha abierto nuevas oportunidades y ha transformado la forma en que se hacen negocios en todo el mundo. (Kotler & Armstrong, 2012)

- Factor ecológico. – se refiere a las características físicas del entorno, como la naturaleza, los recursos naturales, el cambio climático, el clima y los fenómenos naturales a los que está expuesta la organización dependiendo del lugar donde se ubique. (Kotler & Armstrong, 2012)

Estos aspectos pueden influir en las actividades principales de la empresa y en la comercialización de sus productos y servicios. En la actualidad es esencial que las empresas implementen normas y políticas ecológicas en sus procesos de fabricación para disminuir el grado de contaminación existente y así contribuir a un ambiente más saludable

- Factor legal. – se refiere a la delimitación y limitación que son impuestas a las compañías por las leyes, normativas y reglas nacionales e internacionales estos aspectos pueden influir en la capacidad de una empresa en su operación (Kotler & Armstrong, 2012) Aquí se puede encontrar las normativas del medio ambiente, la seguridad, impuestos, salarios y derechos, que cumplen un rol importante en costos, y distribución de los productos y servicios.

#### *1.14 Análisis de microentorno: Herramienta Cinco fuerzas de Porter*

La herramienta más común para el análisis de microentorno es la herramienta de cinco fuerzas desarrollada por Michael Porter. Para el micro entorno se refiere a las fuerzas cercanas a la empresa que pueden afectar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Estas fuerzas incluyen la compañía misma, los proveedores, el mercado de clientes, los competidores y los públicos relevantes (Pérez Moreno & Varnagy Rado, 2021).

Sin embargo, Porter (1990) expone cinco factores que son: clientes, competencia, barreras de entrada, proveedores, productos sustitutos fundamentales que aun no siendo controlables son susceptibles de ser modificados parcialmente o influenciados por la empresa.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter tiene como objetivo analizar el entorno competitivo de una industria. Además, se puede visualizar la situación actual de la competencia y medir su rentabilidad( y potencial de crecimiento Alonso, 2022). Permite elaborar estrategias de plan de marketing competitivas y empresariales. Finalmente permite crear productos o servicios que no se puedan reemplazar con facilidad.

Los cinco factores expuestos por Porter son:

- Clientes. – El poder de negociación con los clientes se refiere a la capacidad de una empresa para comunicarse con un consumidor con el objetivo de encontrar una solución que beneficie a ambas partes y responda a un problema planteado por el cliente. En otras palabras, se trata de la habilidad de la empresa para llegar a un acuerdo que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, al mismo tiempo que protege los intereses y objetivos de la empresa (Silva, 2022).
- Competencia. – Las empresas que venden productos o servicios con características similares conforman un mercado en el que la competencia es un factor determinante. Es por esto que cualquier esfuerzo que se haga a la hora de realizar ventas y llegar a un mayor número de personas puede verse afectado por lo que ofrecen los competidores (Pérez Moreno y Varnagy Rado, 2021). Sin embargo, este factor también puede ser relajante, ya que obliga a las empresas a mejorar constantemente y a innovar en sus productos y estrategias de marketing para destacarse y ganar cuota de mercado.
- Barreras de entrada. - se define como un obstáculo que dificulta el ingreso de nuevas empresas en un mercado determinado. Esta barrera depende principalmente de la facilidad o dificultad que tengan las empresas para entrar al mercado, lo cual puede estar influenciado por factores como la diferenciación de productos, los precios, la calidad y otros factores competitivos (Pérez Moreno & Varnagy Rado, 2021).
- Proveedores. - El poder de negociación de los proveedores se establece cuando la oferta es mucho más pequeña que la demanda, es decir, cuando hay escasez de la materia prima que el proveedor suministra, lo que le permite subir el precio del producto final. En otras palabras, cuanto menor sea la oferta y mayor la demanda, más poder tendrá el proveedor para negociar el precio (Pérez Moreno & Varnagy Rado, 2021)

- **Productos sustitutos.** - Los productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma función o satisfacen la misma necesidad que los productos que se ofrecen en un mercado establecido (Pérez Moreno & Varnagy Rado, 2021). A medida que aparecen más productos sustitutos, el mercado previamente estudiado comienza a decrecer, lo cual dependerá del rendimiento, precio y calidad de los productos sustitutos en comparación con los del mercado establecido.

#### *1.1.5 Modelo de negocios*

El modelo de negocio es un proceso coherente que estructura un proyecto de emprendimiento. Permite desarrollar una visión global del proyecto, analizar y definir el valor que se ofrecerá en el mercado, las herramientas para satisfacer necesidades, los beneficiarios y la manera de generar ingresos (Uribe, Vásquez & Camacho , 2021)

Peter Drucker (1984) propone que un modelo de negocio se refiere a la forma en que la empresa lleva a cabo su negocio.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor. Para Osterwalder (2010) la mejor forma de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar ingresos. Estos módulos cubren áreas específicas y principales de un negocio, que incluyen clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los nueve módulos que se establece en el modelo de negocio los cuales son:

- **Segmento de mercado.** - es un grupo específico de personas o empresas que pueden estar interesados en adquirir un producto o servicio. Es importante que una compañía identifique y comprenda las necesidades y características únicas de cada segmento de

mercado al que se dirige, para poder desarrollar estrategias efectivas de marketing y ventas (Osterwalder, 2010).

Molina (2021) afirma que Buyer Persona “es una representación ficticia del público objetivo de una empresa, que permite conocer en detalle a la audiencia y crear estrategias más orientadas a sus necesidades” (s/p). En otras palabras, se trata de comprender mejor la relación con el público al que se quiere vender un producto o servicio.

Para Osterwalder (2010) los clientes son fundamentales en cualquier modelo de negocio, ya que una empresa no puede sobrevivir sin clientes rentables. Además, es posible aumentar la satisfacción de los clientes al agruparlos en grupos más pequeños con necesidades, comportamientos y atributos similares. Existen varios segmentos de mercado, que se pueden clasificar como mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y mercados multilaterales.

- Propuestas de Valor. – es un conjunto de productos y servicios que satisfacen y crean valor para un segmento de mercado determinado (Osterwalder, 2010).

Una propuesta de valor puede ser nueva e innovadora, lo cual la convierte en una ventaja competitiva frente a otras empresas. Asimismo, puede crear valor para un grupo específico de personas. Los valores pueden ser cuantificables, como el precio y la rapidez del servicio, o cualitativos, como el diseño y la experiencia del cliente (Osterwalder, 2010).

- Canales. - son recursos en el que una empresa produce el desplazamiento del producto hasta llegar a su consumidor final manteniendo la relación con el cliente. (Osterwalder, 2010)

Los canales de distribución tienen varias funciones entre las que se encuentran dar a conocer a los clientes los productos y servicios que ofrece una empresa, ayudar a los

clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa, permitir que los clientes adquieran productos y servicios específicos, proporcionar una propuesta de valor al cliente y ofrecer un servicio de atención postventa (Osterwalder, 2010).

- **Relación con el cliente.** – es la manera en que la empresa establece una relación con un segmento de mercado determinado. La relación puede ser personal o automatizada y pueden estar basadas en captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de ventas (Osterwalder, 2010). Existen varias maneras en que la empresa establece relación con el cliente estas son asistencia personal, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y asistencia personal exclusiva
- **Fuentes de ingresos.** – se refiere al conjunto de actividades y estrategias que una empresa utiliza para obtener ingresos, ya sea mediante la venta de productos o servicios, la publicidad, la suscripción, etc. Estas fuentes de ingresos son fundamentales para la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa (Osterwalder, 2010). En un modelo de negocio puede existir dos diferentes fuentes de ingreso que son ingresos por transacciones en pagos puntuales e ingresos de pagos periódicos a cambio de una propuesta de valor o un servicio postventa de atención al cliente.
- **Recursos clave.** – son activos indispensables para que un negocio funcione correctamente. Estos se dividen en cuatro categorías principales recursos físicos, como maquinarias, equipos y materiales, recursos intelectuales como patentes, marcas y conocimientos técnicos, recursos humanos como empleados y colaboradores y recursos financieros como inversiones y préstamos. Cada uno de estos recursos desempeña un papel vital en el éxito de cualquier empresa y su gestión efectiva es esencial para lograr los objetivos y metas empresariales (Osterwalder, 2010).
- **Actividades clave.** – son acciones que una empresa debe poner en práctica para que el negocio funcione y que además son necesarias para crear y ofrecer la propuesta de

valor (Osterwalder, 2010). Las actividades clave se pueden dividir en producción, plataforma/red, y resolución de problemas

- Socios clave. – se describen aquellos socios y proveedores que desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento del modelo de negocio. Las empresas establecen alianzas con el fin de reducir riesgos o adquirir recursos. Existen cuatro tipos principales de asociaciones alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, competición conjunta (coopetición), empresas conjuntas y relaciones entre clientes y proveedores (Osterwalder, 2010).
- Estructura de costes. – la estructura de costos se refiere a los gastos que una empresa u organización debe realizar para funcionar, tales como salarios, materia prima, servicios y pagos, entre otros (Osterwalder, 2010).

#### *1.1.6 Evaluación Financiera*

Rendon (2014), indica que en la evaluación financiera se analizan aspectos importantes como los financieros y económicos que se incluyen en el plan de negocios. Esto permite evaluar la viabilidad financiera y económica del plan, estableciendo puntos críticos que son esenciales para el éxito del proyecto los cuales son:

- Determinar inversión inicial
- Analizar fuentes de financiamiento
- Proyectar estados de flujos de efectivo
- Calcular rentabilidad sobre la inversión

Según Rendon (2014), la estimación de la inversión inicial sigue la siguiente clasificación:

- Fijas. - son activos tangibles depreciables, con una excepción de terrenos, edificios, maquinaria y equipos de oficina entre otros (Rendon, 2014).
- Diferidas. - son desembolsos que se realizan para que el negocio funcione estas son intangibles y amortizables. Por ejemplo, patentes, franquicias, capacitación al personal, publicidad, gastos de instalación (Rendon, 2014).
- Circulante. - también conocido como capital de trabajo, se refiere al dinero necesario para iniciar y mantener la operación de un negocio (Rendon, 2014). Este tipo de capital se utiliza para financiar las actividades que generan gastos y costos de operación, como el pago de nóminas, facturas de proveedores, alquileres, entre otros.

Para Rendon (2014) al elegir la fuente de financiamiento, es importante tener en cuenta el tipo de producto o servicio que se ofrece y su capacidad para generar ingresos suficientes para cubrir los costos financieros del proyecto. Así como también la elaboración de presupuestos permite a las empresas poder administrar eficientemente los ingresos y egresos para así alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Rendon (2014), indica que la elaboración de presupuestos tiene una clasificación que es la siguiente

- Presupuesto de ingreso. – intervienen ingresos por las ventas del negocio y otros ingresos del mismo (Rendon, 2014).
- Presupuestos de costos. - Los presupuestos de costos son estimaciones de los gastos necesarios para la fabricación de productos, que incluyen materiales, envases, salarios, reparaciones y mantenimiento, así como depreciaciones y amortizaciones (Rendon, 2014).
- Presupuesto de gastos de administración. - El presupuesto de gastos de administración incluye todos los gastos que no están relacionados con el área de producción. Estos gastos pueden incluir el pago de sueldos, gastos de oficina, gastos

de administración, así como gastos y comisiones relacionados con las ventas (Rendon, 2014).

- Presupuestos de gastos financieros. – Los presupuestos de gastos financieros se refieren a los intereses que se deben pagar por utilizar capital externo al proyecto. Estos gastos son una parte importante del presupuesto total y deben ser tenidos en cuenta al momento de planificar la financiación del proyecto (Rendon, 2014).

Después de los presupuestos se elaboran

Estados Financieros proforma que son el conjunto de documentos que brinda información sobre la situación financiera de la empresa. Es decir, son proyecciones que se realizan con los ingresos y egresos del negocio (Rendon, 2014). Los estados financieros proforma incluyen el Estado de la situación financiera, el Estado de resultados y el Estado de flujos del efectivo.

El estado financiero refleja la situación financiera de una compañía en un momento dado, y se compone de una lista de activos y propiedades que posee la empresa, así como de sus pasivos y el origen de los mismos durante un periodo determinado (Rendon, 2014). En otras palabras, el estado financiero muestra el origen del capital de la empresa y cómo ha sido invertido.

El Estado de resultados también conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias, es un informe financiero en el que se presenta información sobre el rendimiento de la empresa durante un período determinado. En este informe se estiman los resultados de las operaciones de la empresa en términos de ingresos y gastos (Rendon, 2014).

Finalmente, el Estado de Flujo de Efectivo tiene como objetivo mostrar la cantidad de dinero que ha entrado y salido de un negocio durante un período de tiempo determinado. Además, permite identificar el origen y destino de los flujos de efectivo. Este informe es fundamental para la gestión financiera de un negocio, ya que brinda información valiosa sobre su solvencia y liquidez. Asimismo, el Estado de Flujo de Efectivo presenta los resultados de las estrategias de negocio en términos monetarios (Rendon, 2014).

A partir de estados financieros pro forma, se puede hacer evaluación económica. En donde La evaluación económica es un proceso de identificación, medición y valoración de los costos y beneficios de un proyecto. Tiene como objetivo informar decisiones sobre cuál sería el mejor uso de los recursos disponibles de la empresa (Rendon, 2014). Los criterios de evaluación económica son:

- Punto de equilibrio
- Periodo de recuperación
- Valor actual neto
- Tasa interna de retorno

Rendon (2014), menciona que el punto de equilibrio indica que los ingresos de la compañía son iguales a sus costos, es decir, que la compañía no está generando pérdidas ni utilidades

- Predice desde que punto el negocio será rentable
- Identifica si se produce la cantidad necesaria para vender o si hay que realizar ajustes
- Mejora estrategias de comercialización

Se presenta mediante la fórmula

$$Peq = \frac{CF}{P - CV}$$

Donde

CF = Costos fijos

CV = Costos variables

P = Precio de venta

El periodo de recuperación de la inversión es un indicador financiero que mide en qué tiempo se recuperará el monto total de la inversión realizada. Este indicador establece con precisión el plazo en el cual se recuperará la inversión, ya sea en días, meses o años (Esan, 2017).

$$PRI = a + \frac{b - c}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Para Rendon (2014) el valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que ayuda a evaluar la viabilidad de un proyecto. En donde su fórmula es

$$VAN = -INVERSIÓN + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_{n-1}}{(1+i)^{n-1}} + \frac{FNE_n}{(1+i)^n},$$

Donde

i = tasa impositiva

FNE = flujos netos de efectivo

n = periodo

- Si el VAN es  $> 0$  la inversión produce una ganancia por encima de la rentabilidad
- Si el VAN es  $< 0$  la inversión produce pérdida es decir no cumple con la rentabilidad del proyecto

- Si el VAN es = 0 la inversión se encuentra en su punto de equilibrio

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de descuento con la que el valor actual neto (VAN) se iguala a cero

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FNE_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

De esta manera, se puede realizar un plan de financiamiento que permita evitar los riesgos económicos que podrían generarse (Rendon, 2014).

Las ventajas de la TIR son:

- Evaluar proyectos de inversión debido a que indica si es rentable o no hacer la inversión
- Presentar información enfocada en los flujos netos de efectivo del proyecto
- Maximizar la rentabilidad del negocio o proyecto a realizar

Es necesario contar con financiamiento requerido el cual es un presupuesto que tiene que estar correctamente estructurado y ayudar a identificar el origen de los recursos que pueden ser financiación con bancos, recursos propios y participación gubernamental (Rendon, 2014).

- Si la TIR es > rendimiento requerido se aprueba el proyecto
- Si la TIR es < rendimiento requerido se rechaza el proyecto

Al final, se puede realizar el análisis de sensibilidad que consiste en tener en cuenta los elementos financieros para determinar la solidez de una inversión. El análisis de sensibilidad permite conocer cómo se comportaría la inversión ante diferentes cambios en aspectos económicos y otras variables, lo que ayuda a tomar decisiones informadas y a minimizar los riesgos. El objetivo del análisis de sensibilidad es permitir a una empresa predecir los

resultados que se obtendrán con un proyecto en particular. Además, es importante para comprender las incertidumbres, las limitaciones y el alcance de las decisiones que se tomen en el proyecto (Rendon, 2014).

## **2. ANALISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 Entorno General**

#### *2.1.1 Factores Políticos – Legales*

En la actualidad, el principal problema que existe en el país es la delincuencia, lo cual es un factor importante ya que afecta a los negocios a nivel nacional. Muchos de ellos son víctimas de asaltos y extorsiones, lo que genera un impacto negativo en la seguridad de la población (El Comercio, 2023).

Carlos Suescum, morador del centro histórico, mencionó a El Comercio que la indigencia también es un problema en su zona. A pesar de que su local es pequeño y se encuentra cerca de un pequeño centro comercial, su negocio también ha sido víctima de delincuencia (El Comercio, 2023).

En la actualidad, muchos negocios en todo el país se ven obligados a cerrar temprano para evitar ser víctimas de la delincuencia. En el cantón Rumiñahui, sectores como San Pedro de Taboada, San Sebastián y el centro de la ciudad se ven afectados por la delincuencia, lo que ha resultado en una disminución notable del comercio debido al cierre anticipado de los negocios para proteger la integridad de sus propietarios y evitar ser objeto de extorsiones

Es por eso que en el Cantón Rumiñahui – Valle de los Chillos se han realizado grandes inversiones en publicidad en los últimos dos años con el objetivo de atraer tanto a turistas nacionales como extranjeros, ya que estos desempeñan un papel importante en el desarrollo turístico de la región. El objetivo es que Sangolquí se convierta en una opción atractiva para visitar y, al mismo tiempo, disfrutar de su exquisita y variada gastronomía. Además, se busca

facilitar el acceso tanto a personas de la capital como a turistas de diferentes provincias, especialmente de Imbabura, Cotopaxi y Tungurahua, debido a su cercanía (Ministerio del Turismo, 2021)

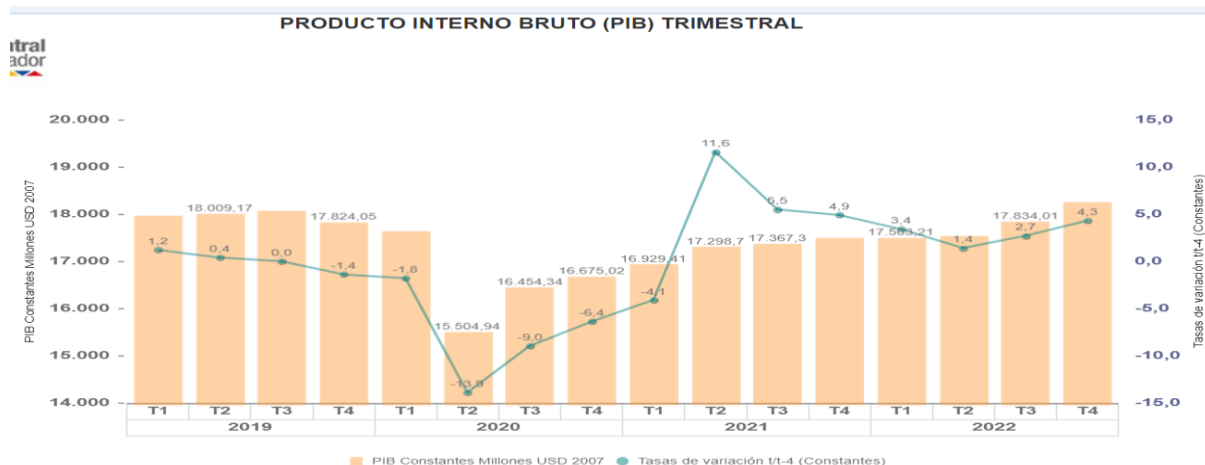
### *2.1.2 Factores Económicos*

Los indicadores económicos que potencialmente pueden afectar al negocio son el PIB, la inflación y la tasa de desempleo.

El PIB es un indicador económico que mide el valor monetario en el mercado de los bienes y servicios finales que son producidos en un tiempo determinado (Banco Central del Ecuador, 2022).

Sin embargo, el PIB puede tener un impacto significativo en la vida cotidiana, ya que está estrechamente relacionado con la calidad de vida de las personas. Si el PIB disminuye, la economía se ve afectada y, como consecuencia, la vida de las personas también se ve afectada, ya que no pueden contar con una fuente de ingresos estable. Esto puede impedir la producción de bienes y servicios, lo que agrava aún más la situación económica.

En la figura 1 se observa que en el año 2022 en el cuarto trimestre el PIB alcanzó un crecimiento de 4,3% y en el último trimestre del mismo año la producción superó en términos reales a lo que tenían registrado antes de la pandemia del COVID (Banco Central del Ecuador, 2023).



**Figura 1.** Producto Interno Bruto (PIB) Trimestral  
**Fuente.** Banco Central del Ecuador

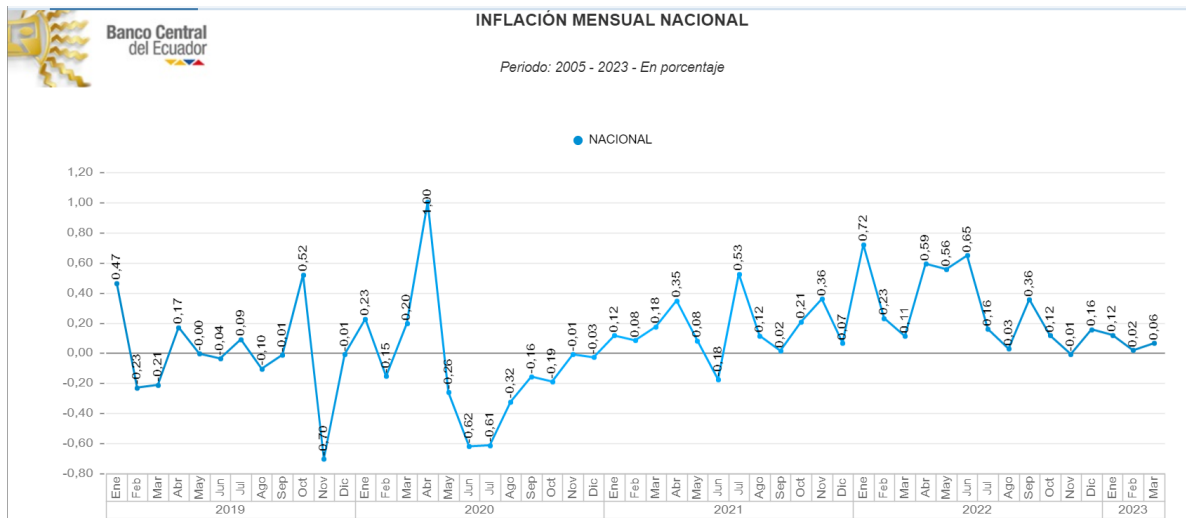
Banco Pichincha (2022) indica que “La inflación es un indicador que determina el crecimiento económico de un país que mide el aumento de los precios en bienes y servicios en un periodo de tiempo determinado” (s/p).

La inflación tiene un impacto significativo en el entorno, ya que, si es alta los precios de las materias primas también aumentan. Esto genera incomodidad al adquirir estos insumos y obliga a las empresas a tomar decisiones alternativas para evitar adquirir productos a precios elevados en el mercado

Los resultados indican que para el período 2022 – 2026 el crecimiento económico será de 2,8%.

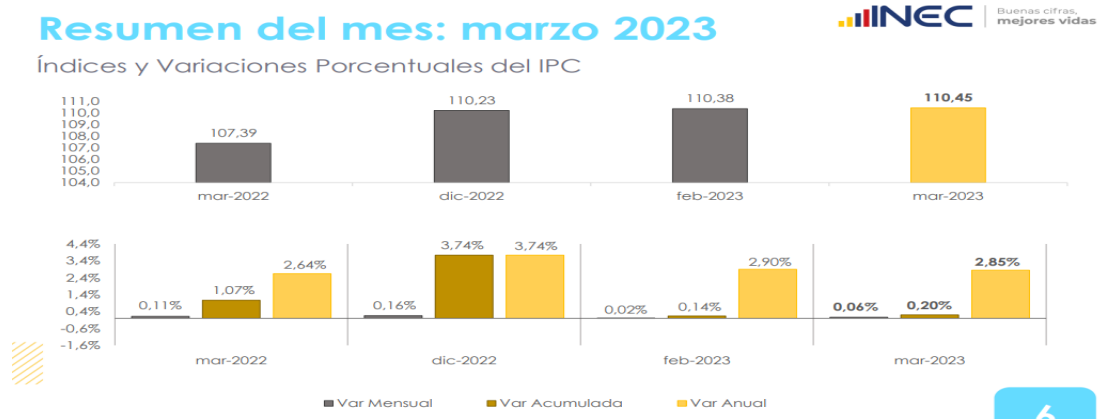
Para el año 2023 el Banco Central del Ecuador actualizó su pronóstico de crecimiento económico al 3,1% (Banco Central del Ecuador, 2023). Sin embargo, el FMI también prevé una tasa de crecimiento similar y advierte sobre una posible recesión a nivel mundial que podría afectar a los países en vía de desarrollo.

En la figura 2 se observa que en el año 2022 la inflación mensual en diciembre con respecto al mes de noviembre fue de 0,16% y la inflación anual de diciembre de 2022 con respecto a diciembre de 2021 fue de 3,74% (INEC, 2022).



**Figura 2.** Inflación Nacional Mensual  
**Fuente.** Banco Central del Ecuador

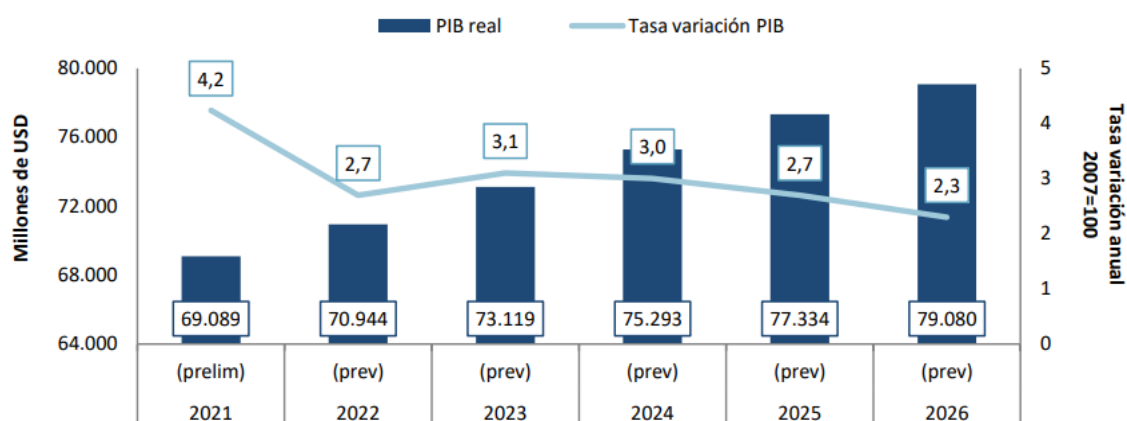
En la figura 3 según el INEC, en marzo de 2023 la inflación mensual fue del 0,06%. Desde diciembre de 2022 hasta marzo de 2023 la inflación acumulada fue del 0,20%. En términos anuales la inflación desde marzo de 2022 hasta marzo de 2023 fue del 2,85% (INEC, 2023).



**Figura 3.** Resumen del mes de marzo 2023 – Índice y Variaciones Porcentuales del IPC  
**Fuente.** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

A partir del año 2023, se espera que la tasa de crecimiento disminuya gradualmente, alcanzando el 3% en 2024, el 2,7% en 2025 y el 2,3% en 2026 como se indica en la figura 4 (Banco Central del Ecuador, 2022).

En USD millones (2007 = 100) y porcentaje, 2021 - 2026

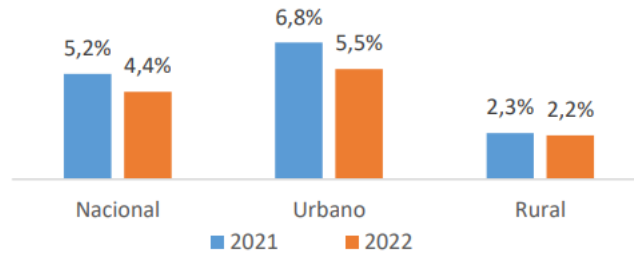


**Figura 4.** Evolución de la previsión del PIB constante  
**Fuente.** Banco Central del Ecuador

La tasa de desempleo es un indicador económico que muestra el porcentaje de la población que se encuentra en edad y disposición de trabajar, y que está buscando empleo activamente, pero no lo ha encontrado. La tasa de desempleo no incluye a aquellos que no buscan trabajo por diversas razones, como la jubilación, la discapacidad o la falta de interés en trabajar (INEC, 2022).

La tasa de desempleo es un problema importante en la actualidad del país. Cuando las personas no tienen estabilidad laboral, pueden verse afectadas económicamente y reducir sus gastos. Como resultado, es posible que prefieran consumir en casa y evitar cualquier gasto innecesario. Por lo tanto, el desempleo puede tener un impacto significativo en la economía del país.

Según se muestra en la Figura 5, en Ecuador la tasa de desempleo en el año 2022 fue del 4,4% a nivel nacional, del 5,5% en zonas urbanas y del 2,2% en zonas rurales. (Banco Central del Ecuador, 2022).



**Figura 5.** Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural en el año 2021 y 2022  
**Fuente.** ENEMDU anual 2022.

Siendo así la provincia de Pichincha con una tasa de desempleo de 10,8% en el año 2021 y de 8,5% en el año 2022 (Banco Central del Ecuador, 2022).

Ahora el Gobierno Ecuatoriano ha iniciado la oferta de créditos a través de entidades financieras como el Banco del Pacífico y Ban Ecuador, dirigidos a emprendedores, microempresas y pequeños artesanos. Estos créditos tienen un plazo máximo de 360 meses (30 años) y están disponibles en montos que van desde USD 500 hasta USD 5000. Además, se ofrece una tasa de interés anual del 1%, bajo la modalidad de 1\*30 (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones & Pesca, s.f). Este proyecto de inversión tiene como objetivo fomentar la apertura de nuevos negocios y mejorar la productividad de las empresas, lo que contribuye a la reactivación económica del país.

### *2.1.3 Factores Sociales*

En el año 2020, Ecuador pasó por una grave crisis económica debido al COVID-19, lo que obligó a todas las personas a vivir en confinamiento y afectó negativamente a todos los negocios, obligándolos a cerrar (Banco Central del Ecuador, 2021). Como resultado, con el tiempo, las leyes de salud y seguridad se volvieron más rigurosas y cada negocio tuvo que presentar una buena imagen en bioseguridad, ya que era indispensable a la hora de entregar productos alimenticios, lo cual era esencial.

Sin embargo, había aspectos negativos, ya que a pesar de que la mayoría de los restaurantes ofrecían una buena presentación tanto del personal como de los alimentos, existían

comerciantes o lugares informales que no cumplían con la reglamentación y el control que se hacía a cada uno de los negocios.

Cuando las personas escuchan "Sangolquí", inmediatamente lo relacionan con el hornado, ya que el cantón de Rumiñahui es conocido por este plato. Sin embargo, surge la pregunta de ¿qué tiene de especial este plato? La respuesta es sencilla: sus ingredientes y acompañamientos, en especial el delicioso agrio-dulce, que es diferente al que se utiliza para acompañar al hornado pastuso. (El Comercio, 2016).

Es por eso que, en la actualidad, la mayoría de las personas visita diferentes restaurantes dentro del cantón Rumiñahui y en zonas aledañas, como El Tingo, parroquia de Alangasí. Este es un lugar concurrido, especialmente los fines de semana, con el objetivo de salir de la rutina, compartir con familia y amigos, y además disfrutar de balnearios, senderos y, por supuesto, el delicioso hornad (El Comercio, 2016).

Consuelo Zambrano indicó a El Comercio que cientos de personas, especialmente del norte de Quito y los valles, viajan hasta Sangolquí y sus alrededores para poder disfrutar de un plato de hornado. En ocasiones, aprovechan compromisos laborales en el cantón Rumiñahui para acercarse a los restaurantes ubicados en la Avenida General Enríquez y en el Mercado Cerrado de Sangolquí(El Comercio, 2016).

#### *2.1.4 Factores Tecnológicos*

A nivel nacional e internacional, las empresas han aprovechado el uso de las redes sociales, como Facebook, Instagram y WhatsApp, para promocionar sus productos o servicios y así llegar a los consumidores, ya sean clientes o no. La tecnología ha influido mucho en el momento de conocer productos o servicios nuevos que puedan resultar de interés o que se vayan a elegir (El Comercio, 2010).

Por eso, un factor esencial en la creación de un negocio es la diferenciación de su producto, lo que hace crucial dar a conocerlo a través de todos los medios de comunicación. Entre 2019 y 2022, el acceso a internet en los hogares aumentó en un 32,7%, siendo el 25% en la zona

urbana y el 76% en la zona rural. Las principales concentraciones de usuarios se encuentran en 12 provincias del país, siendo las más destacadas la provincia de Pichincha, Guayas y Azuay (Abril, 2023).

¿Como la tecnología afecta a la gente al momento de consumir alimentos?

En la industria alimentaria destinada al consumo humano, es fundamental que siempre se esté al tanto de los avances tecnológicos con el fin de asegurar que los productos que se venden cumplan con las normativas de calidad y satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. Por eso, la tecnología desempeña un papel fundamental en la industria alimentaria. Los avances tecnológicos han facilitado el proceso de elaboración de los productos, lo que permite prepararlos con mayor rapidez y eficacia. Esto a su vez, reduce los costos de producción, contribuye a la sostenibilidad y eficiencia del sector. (Martinez Vicedo, 2021)

Uno de los avances en la tecnología alimentaria es la aplicación de la imagen química para el control de la calidad y seguridad alimentaria. Esta técnica consiste en obtener imágenes en tiempo real de los productos que se están procesando o que se van a procesar, lo que permite obtener un mapa de composición del producto. A través de estas imágenes, es posible identificar los factores de interés de cada parte del producto, lo que resulta de gran utilidad para garantizar la calidad y seguridad alimentaria. Asimismo, esta técnica proporciona información rigurosa acerca del producto, lo que ayuda a los consumidores a tomar decisiones más informadas y seguras (Martinez Vicedo, 2021).

La tecnología ha tenido un gran impacto y se ha demostrado su necesidad para progresar en el medio. Por esta razón, las empresas gastronómicas deben invertir en tecnología e incrementar su uso, ya que se requieren actividades que no generen tiempos innecesarios. Es por eso que se utilizan tecnologías de procesamiento, como los hornos industriales. Sin embargo, en algunas preparaciones no se puede aplicar esta tecnología y se necesita utilizar tecnología tradicional, es decir, hornos de leña. Estos últimos también requieren de una gran inversión para su implementación

### *2.1.5 Factores Ecológicos*

En Ecuador, la implementación de productos biodegradables en el proceso de producción y en el producto final se ha vuelto sumamente importante, ya que se encuentra sujeto a la política ambiental del país. Esto ha llevado a que tanto los clientes como las empresas se comprometan a mantener y conservar un medio ambiente acorde al "Buen Vivir", ya que Ecuador es un país que se desarrolla en ambientes diversos como la Costa, Sierra, Oriente y Galápagos (Tapia Nuñez, 2014)

El aprovechamiento adecuado de la riqueza natural y la gastronomía característica de cada región, convierte a este lugar en un atractivo turístico tanto para visitantes extranjeros como nacionales. Esto contribuye a la conservación del planeta, ya que la humanidad aprende nuevas técnicas para adaptarse al cambio y preservar la vida del planeta (Tapia Nuñez, 2014)

Por ejemplo, la empresa municipal de aseo en el cantón Rumiñahui es responsable de la gestión de los residuos generados tanto por los negocios como por los hogares del cantón. Sin embargo, menos de la mitad del personal se dedica a separar adecuadamente los diferentes tipos de desechos con el fin de prevenir la degradación de los ecosistemas y la alteración de los fenómenos naturales (EPAR).

### *2.1.6 Factores Legales*

La normativa laboral en Ecuador regula las relaciones entre trabajadores y empleadores. Establece que un trabajador no debe trabajar más de 40 horas en una semana laboral estándar y que su jornada laboral diaria no debe superar las 8 horas. Si una empresa no cumple con estas normas, puede ser sancionada y esto tendría un impacto negativo en sus operaciones (Codigo de trabajo, 2012)

Al iniciar una relación laboral, tanto la persona natural como jurídica, tienen la obligación de establecer un contrato de trabajo escrito, ya sea individual o grupal, en el que se definan claramente las funciones, obligaciones y responsabilidades de los empleados (Codigo de trabajo, 2012).

Por otro lado, La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa) a través de los auditores sanitarios que laboran en cada una de las nueve coordinaciones zonales del Ministerio de Salud Pública, verifica las condiciones sanitarias de los productos que se ofertan en los locales comerciales a los consumidores. Así mismo la ministra de salud firmó simbólicamente un documento que permitirá que los microempresarios no paguen valor alguno por obtener el permiso de funcionamiento de su negocio o establecimiento (ARCSA).

En la Tabla 3 se encuentra el resumen acerca de los seis factores discutidos anteriormente

**Tabla 3.** Resumen Análisis Pestel

<b>Factores Políticos</b>	<b>Factores Económicos</b>	<b>Factores Sociales</b>
Problemas de delincuencia Acuerdos de turismo con el Cantón Rumiñahui	Alza en precios de materia prima Inflación del país	Crisis del COVID-19
<b>Factores Tecnológicos</b>	<b>Factores Ecológicos</b>	<b>Factores Legales</b>
Medios de comunicación Maquinaria e implementos de producción	Residuos en la elaboración del producto Responsabilidad de EPAR	Código del trabajo Regulativa del ARCSA

## **2.2 Entorno Especifico**

### *2.2.1 Competidores*

*Rivalidad entre competidores existentes*

El valle de los Chillos es conocido por sus platillos culturales, especialmente en Sangolquí, donde el plato principal que se vende incluso en el mercado central es el hornado. La competencia en el cantón Rumiñahui es alta, ya que existen numerosos competidores con diferentes características, como precios, presentación, ubicación y atención al cliente. Además, la competencia no se limita solo a esa área, sino que se extiende a zonas cercanas, pueblos e incluso a los mercados de la ciudad de Quito, donde se prepara el producto con las mismas recetas y técnicas de preparación.

Cada día la competencia es mayor y sigue en crecimiento, ya que cada restaurante considera nuevos objetivos para diferenciarse de sus competidores. Un ejemplo de esto es el restaurante "Hornados Dieguito", conocido por su hornado en la provincia de Pichincha, que logró posicionarse como representante mundial del hornado en el año 2014. Desde entonces, ha seguido creciendo en número de restaurantes y clientes diarios, utilizando su marca como principal característica para atraer clientes y fomentar la lealtad, transmitiendo así calidad y confianza.

Por lo tanto, la competencia en el sector de restaurantes de hornado en Sangolquí y sus alrededores es alta, debido a la presencia de alrededor de 30 establecimientos que reciben la visita principalmente de turistas nacionales y extranjeros durante los fines de semana. Entre ellos, destacan los restaurantes "Hornados Dieguito" y "Hornados Comadre Dioselina", los cuales gozan de gran renombre y una amplia clientela fiel, convirtiéndose en una competencia importante para otros negocios de hornado. Muchos de sus clientes prefieren ir directamente a estos establecimientos en lugar de probar suerte en otros lugares.

### *2.2.2 Clientes*

#### *Poder de negociación de los clientes*

Debido a la fuerte competencia en la industria alimentaria del hornado en el sector del cantón Rumiñahui, los clientes poseen un alto poder de negociación, ya que tienen varias opciones

para elegir. Existen establecimientos en los que pueden obtener mayor valor por su dinero, gracias a precios más bajos o a beneficios adicionales como entregas a domicilio, servicios personalizados y garantizados, descuentos en compras al por mayor y al por menor, entre otros. Como resultado, los compradores pueden regatear los precios en diferentes locales y obtener mayores beneficios.

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es alto, ya que son ellos quienes tienen la decisión final de dónde comprar o adquirir el producto. Esto se debe a que tienen varias opciones de lugares a los cuales pueden acudir y elegir aquel que les brinde el mayor beneficio, teniendo en cuenta diversos factores que ya fueron mencionados anteriormente.

### *2.2.3 Proveedores*

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Para la elaboración del producto, el principal recurso a utilizar es carne de cerdo de alta calidad. Es esencial que se cumplan altos estándares de calidad para garantizar un producto final de excelencia. Por lo tanto, es necesario buscar proveedores confiables que cumplan con todos los requisitos sanitarios. Actualmente, la industria de hornado trabaja con tres proveedores de confianza que es "PRONACA", "Distribuidora H Y M" y "Feria Comercial Asogan", ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

De igual manera, se deben considerar otros productos que sirven como acompañamiento para el horneado, como la papa para la tortilla, las hortalizas y los condimentos necesarios para su preparación, entre otros. Estos productos se pueden conseguir en los mercados locales o a través de proveedores locales, quienes ofrecen precios cómodos y productos de calidad al comprar al por mayor.

El poder de negociación de "PRONACA" y "Distribuidora H Y M" es alto, ya que el consumidor no puede regatear los precios con estas empresas. Es decir, el cliente debe pagar el precio establecido y aceptar lo que las empresas ofrecen en cuanto a productos. Esta situación puede tener consecuencias desfavorables. Por otro lado, existe un tercer proveedor, la Feria de animales de Asogan, donde hay una mayor variedad de productos en términos de precio y tamaño. Aquí, el cliente puede elegir el que mejor se adapte a sus necesidades y también tiene la opción de regatear precios para obtener mejores precios. En resumen, en la Feria de animales de Asogan, el cliente tiene más libertad y opciones para elegir y negociar los precios, mientras que con "PRONACA" y "Distribuidora H Y M" tiene menos poder de negociación y menos opciones.

#### *2.2.4 Productos sustitutos*

##### *Amenaza de productos sustitutos*

La idea de dar valor a un producto, como es el caso de la idea de negocio que se intenta implementar, consiste en ofrecer un plato típico de la cultura gastronómica autóctona ecuatoriana. Este plato cuenta con una sazón y proceso de preparación único que lo hacen diferente a cualquier otro. Se trata del auténtico hornado, que se puede encontrar en la ciudad de Sangolquí y que tiene un toque singular e inimitable. Por lo tanto, es difícil encontrar un producto similar en el mercado debido a su exclusividad y autenticidad.

Sin embargo, también existen otros platos gastronómicos que intentan ser una alternativa al hornado, tales como el caldo de gallina, la fritada, el yahuarlocro y el mote con chicharrón. Esto se debe a que algunos consumidores, en caso de no elegir o preferir el hornado, buscan estas opciones como alternativa para consumir.

En conclusión, se puede decir que existen algunas alternativas de productos sustitutos al hornado, como los mencionados anteriormente, lo que indica que la disponibilidad de

alternativas es moderada. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones estas alternativas no son una opción para el consumidor, aunque en otras sí lo son.

### *2.2.5 Barreras de entrada*

#### *Amenaza de nuevos participantes*

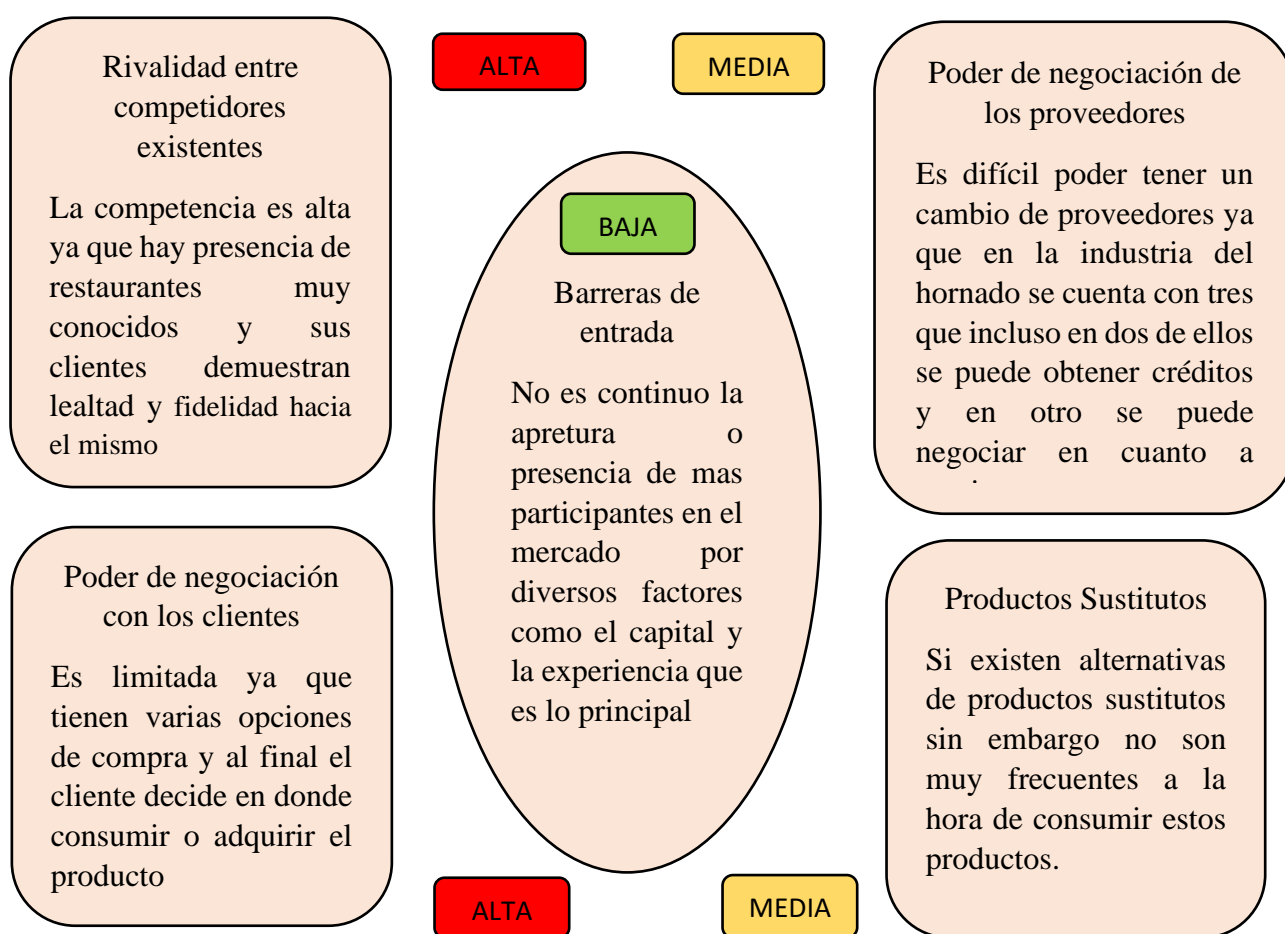
La amenaza de nuevos participantes genera la capacidad y el deseo de aumentar la participación en el mercado, lo que pone presión en los precios y los costos para la competencia. Cada día, aparecen nuevos competidores dentro del cantón Rumiñahui, pero muy pocos logran mantenerse a flote debido a que la implementación y administración de un restaurante no es un tema sencillo que se pueda manejar con facilidad. Además, la mayoría de ellos no son productores, sino intermediarios en la venta de hornado, ya que compran al por mayor para vender el producto con un precio que les pueda ofrecer ganancias y pérdidas también.

Una de las mayores amenazas que puede presentarse en la elaboración de este platillo es la falta de experiencia, ya que no es fácil de preparar. En este caso, la microempresa debe encargarse de producir el platillo desde su fase inicial, obteniendo los ingredientes necesarios para llevar a cabo la receta. Para esto, se requieren técnicas especiales, recetas y materiales específicos. Después de obtener la carne de cerdo, es fundamental contar con la técnica precisa para condimentarla y lograr el punto de cocción exacto, de manera que quede suave pero no desmechada, y a la vez jugosa. Además, se necesitan hornos de leña de gran tamaño para que puedan ingresar varias unidades de producto, lo cual implica una inversión significativa, ya que solo pueden ser elaborados por personas con experiencia en su uso.

Ingresar al mercado del hornado no es tan fácil como parece, ya que intervienen factores importantes, como el capital disponible para poder ingresar. Es necesario contar con una cantidad significativa de dinero para adquirir la materia prima y las herramientas necesarias para el trabajo. Además, las políticas y regulaciones son un factor crítico a considerar, ya que se necesita una ubicación adecuada tanto para la comercialización como para la preparación.

Muchas veces, las personas renuncian a esta actividad debido a la falta de una ubicación adecuada. Es esencial tener en cuenta estos factores para quienes están pensando en ingresar al mercado del hornado. Como se mencionó anteriormente, el factor principal es la experiencia y los conocimientos que tenga la persona, ya que preparar este platillo no es fácil, aunque pueda parecerlo. La persona estará involucrada desde la fase inicial hasta la entrega del producto final al comensal o al cliente

El resumen de las cinco fuerzas se encuentra en la Figura 6.











**Figura 6.** Cinco fuerzas de PORTER  
Fuente. Propia

### 3. MODELO DE NEGOCIO

#### 3.1 Canvas

**Tabla 4** Lienzo Canvas

Socios claves 	Actividades claves 	Propuesta de valor 	Relación con el cliente 	Segmento de clientes 
<p>PRONACA</p> <p>Distribuidora H y M.</p> <p>“Feria de animales de Asogan”</p>	<p>Comprar materia prima para su posterior elaboración.</p> <p>Preparar la materia prima</p> <p>Vender y entregar el producto terminado hacia los diferentes clientes y consumidores.</p>	<p>Actualmente el negocio se encuentra ubicado en el mercado de “San Roque”, posteriormente surge la necesidad de crear un local para la “Venta de hornado en un espacio físico y cómodo para el cliente “, el cual estará ubicado en el Valle de los Chillos. En donde la microempresa</p>	<p>Vía WhatsApp</p> <p>Páginas web</p> <p>Personalmente (local físico)</p>	<p>Adolescentes</p> <p>Adultos</p> <p>Rango de edad 18 – 75 años de edad</p>

	<b>Recursos claves</b>  Físicos Intelectuales Humanos	brindara calidad, variedad y comodidad tanto en el lugar como en precios, y presentación lo cual nos diferencia de la competencia.	<b>Canales</b>  Medio de transporte (carro – camioneta)  Local físico	
<b>Estructura de coste</b>  Servicios básicos Materia prima		<b>Fuentes de Ingreso</b>  Venta de hornados y derivados del mismo		

El modelo de negocios en el lienzo de canvas se presenta en la Tabla 3 como se observa en “Hornados Elenita” tiene tres principales socios clave que son PRONACA, Feria de animales de Asogan ubicados en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y Distribuidora H Y M ubicada en la ciudad de Quito. Estos socios son principales e importantes por su producto fresco y de calidad además de ofrecer precios asequibles, movilidad y buena atención a sus clientes. Posterior a esto la microempresa compra la materia prima es decir producto porcino en pie para su elaboración, se prepara y finalmente sale a la venta en el local físico que estará ubicado en el Valle de los Chillos, cantón Rumiñahui para así poder llegar al cliente o consumidor para su degustación.

"Hornados Elenita" es una propuesta de valor que actualmente se encuentra ubicada en el mercado metropolitano de San Roque. Sin embargo, ha surgido la necesidad de abrir un local físico en el Valle de los Chillos para brindar mayor comodidad a los consumidores. El principal punto diferenciador de "Hornados Elenita" con respecto a la competencia es su amplia variedad de productos, que incluyen platos de hornado, hornados enteros, patas de cerdo, cabezas horneadas y fritada. Esto le otorga una ventaja adicional al ofrecer calidad y diversidad a los consumidores. Además, el local físico proporciona un espacio acogedor, con dimensiones amplias y un parqueadero espacioso capaz de recibir hasta ocho carros en promedio.

El local está distribuido con un total de ocho mesas, cada una de las cuales cuenta con cuatro sillas alrededor. Esto significa que el espacio está diseñado para albergar a 32 personas, con el objetivo de brindar tranquilidad y seguridad a los clientes mientras se encuentran en el establecimiento. De esta manera, pueden disfrutar de momentos agradables en compañía de familiares y amigos.

La relación con el cliente se manejará a través de medios tecnológicos es decir páginas web y vía WhatsApp, también de forma personal es decir en el local que será en el Valle de los Chillos, cantón Rumiñahui. Estas dos maneras permiten que el cliente o consumidor pueda realizar sus pedidos para que se le pueda entregar en el domicilio y también se acerque a retirar en el local así pueden ahorrar tiempo.

El segmento de clientes de "Hornados Elenita" se enfoca en personas de diversas edades, desde niños hasta adultos. Esto se debe a que se ofrece un producto de calidad que se adapta a los diferentes gustos y preferencias de los clientes, lo que les permite realizar una elección que se ajuste a sus necesidades. De esta manera, se busca brindar una experiencia de compra más satisfactoria para todos los clientes.

Los canales de distribución utilizados por el negocio incluyen un local físico donde los clientes pueden acercarse para servirse y comprar los productos seleccionados. Además, también se ofrece servicio de entrega a domicilio a través de una camioneta de delivery. Esta opción permite que los clientes puedan recibir sus pedidos en la comodidad de su hogar, garantizando una entrega segura y confiable para que el producto llegue correctamente a su destino.

En las actividades principales de "Hornados Elenita" se encuentra la adquisición de la materia prima, es decir, productos porcinos vivos, a diferentes proveedores como PRONACA, Distribuidora H y M, y la "Feria de Animales de Asogan". Una vez realizada la compra, se procede a la elaboración del producto porcino en el horno de leña. Por último, se lleva a cabo la venta en el local físico, atendiendo a los diferentes consumidores.

Los recursos principales del negocio incluyen el local físico ubicado en Sangolquí, en la calle Venezuela y el Mercado el cual tiene una dimensión de. Este local se encuentra en una ubicación céntrica, rodeado de otros negocios. Además, se cuenta con una camioneta para el servicio de delivery y un espacio dedicado a la preparación del producto, que es el horno de leña.

Asimismo, se disponen de recursos intelectuales, como el conocimiento de los propietarios del negocio, quienes poseen la habilidad necesaria para elaborar el hornado y llevarlo al punto de venta. También, se cuenta con recursos humanos, ya que los propietarios se involucran directamente en el proceso de elaboración, aportando su mano de obra para obtener el producto terminado.

La microempresa ubicada en el Valle de los Chillos, en el Cantón Rumiñahui, tiene previstos diversos costos. Estos incluyen el pago de servicios básicos, la adquisición de materia prima (productos porcinos vivos) para su elaboración, y el pago del personal.

En cuanto a las fuentes de ingresos de la microempresa, estas provendrán principalmente de la venta de hornados y sus derivados, especialmente los fines de semana. Se estima que un 85% de las ventas se realizarán directamente a los consumidores en el local, mientras que el 15% restante corresponderá a pedidos para entrega a domicilio. Esta combinación permitirá un manejo adecuado y un sustento sólido para el local.

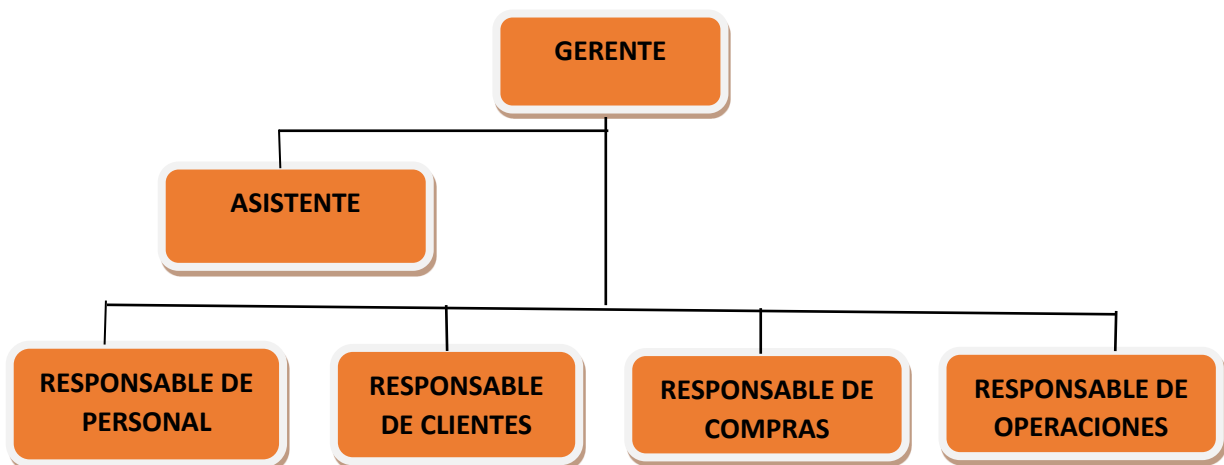
## 4. ORGANIZACIÓN Y CONTROL

### 4.1 Organización

#### 4.1.1 Organigrama Funcional

En “Hornados Elenita” se empleará una estructura organizacional clara y simple en donde se verán reflejadas las funciones que desarrollara cada uno de los empleados en la microempresa tal como se indica en la figura 7.

Las funciones están distribuidas por diferentes áreas las cuales tiene como responsables a encargados de área de empleados, proveedores y clientes.



**Figura 7.** Estructura funcional de “Hornados Elenita”

**Fuente.** Propia

#### 4.1.2 Entorno Especifico

**Tabla 4** Descripción del cargo de gerencia

<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>	<b>ENCARGADO DE GERENCIA</b>
Datos generales	
Nombre del colaborador	Elena Olalla
Nombre del área	Responsable de gerencia
Actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo y supervisión del proceso de producción de hornado y atención al cliente</li><li>• Control del personal para que cumpla con las normas de control de calidad y manejo de alimentos.</li><li>• Establecer normas que garanticen un producto de calidad que cumpla con los requisitos exigidos por el cliente.</li></ul>

**Tabla 5.** Descripción del cargo de asistente

<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>	<b>ASISTENTE</b>
Datos generales	
Nombre del colaborador	Alejandra Llumiquinga
Nombre del área	Asistente de gerencia
Actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encargada de manejo de documentación y procesos diversos</li><li>• Supervisión del personal</li><li>• Control de calidad y apoyo gerencial en proyectos diversos del proceso de producción.</li></ul>

#### 4.1.3 Administrativo de Empleados

En la Tabla 6. se presenta la descripción del cargo del personal el cual cumple con responsabilidades que se presenta a continuación:

**Tabla 6.** Descripción del cargo de encargado del personal

<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>	<b>ENCARGADO DE PERSONAL</b>
Datos generales	
Nombre del colaborador	Marco Viscaino
Nombre del área	Responsable del personal
Actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro de hora de ingreso y salida del personal en hojas de control</li><li>• Uso de uniforme amarillo y rojo con el logo de la microempresa</li><li>• Informe de actividades para el personal contratado</li><li>• Trabajar 8 horas de viernes a domingo</li><li>• Establecer normas para el consumo responsable de bebidas alcohólicas en diversas situaciones</li><li>• Realizar evaluaciones periódicas permanentes a todos los procesos de la microempresa.</li><li>• Revisión de maletas al personal al ingreso y salida de la jornada de trabajo.</li></ul>

*4.143Administrativo de clientes*

En la Tabla 7. se presenta la descripción del cargo de encargado de clientes el cual cumple con responsabilidades que se presenta a continuación:

**Tabla 7.** Descripción del cargo de encargado del personal

<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>	<b>ENCARGADO DE CLIENTES</b>
Datos generales	
Nombre del colaborador	Fabián Llumiquinga
Nombre del área	Responsable de clientes
Actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de una base de datos con información del cliente vía WhatsApp</li><li>• Tener un buzón de sugerencias en recepción</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar en la pagina Web de microempresa un segmento de atención al cliente</li> <li>• Mantener contacto con el cliente para verificar la atención recibida.</li> </ul>
--	--

#### 4.1.5 Administrativo de proveedores

En la Tabla 8. se presenta la descripción del cargo de encargado de proveedores el cual cumple con responsabilidades que se presenta a continuación:

**Tabla 8.** Descripción del cargo de encargado de proveedores

<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>	<b>ENCARGADO DE PROVEEDORES</b>
Datos generales	
Nombre del colaborador	Ana Llumiyinga
Nombre del área	Responsable de compras
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de calidad a proveedores</li> <li>• Control de los desabastecimientos</li> <li>• Control de inventarios</li> <li>• Control del tiempo de entrega de la materia prima al lugar de producción del producto</li> <li>• Tener un registro computarizado de la entrega del producto por parte de los proveedores</li> </ul>

#### 4.1.6 Administrativo de operaciones

En la Tabla 9. se presenta la descripción del cargo de la persona encargada de las operaciones la cual cumple con responsabilidades que se presenta a continuación:

**Tabla 9.** Descripción de encargo de operaciones

<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>	<b>ENCARGADO DE OPERACIONES</b>
Datos generales	
Nombre del colaborador	Marco Viscaino
Nombre del área	Responsable de operaciones
Actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control de inventarios</li><li>• Control del tiempo al momento de realizar la elaboración del producto</li><li>• Encargado del proceso de sacar el producto final a la venta dentro del local</li></ul>

#### *4.1.7 Diseño de planta*

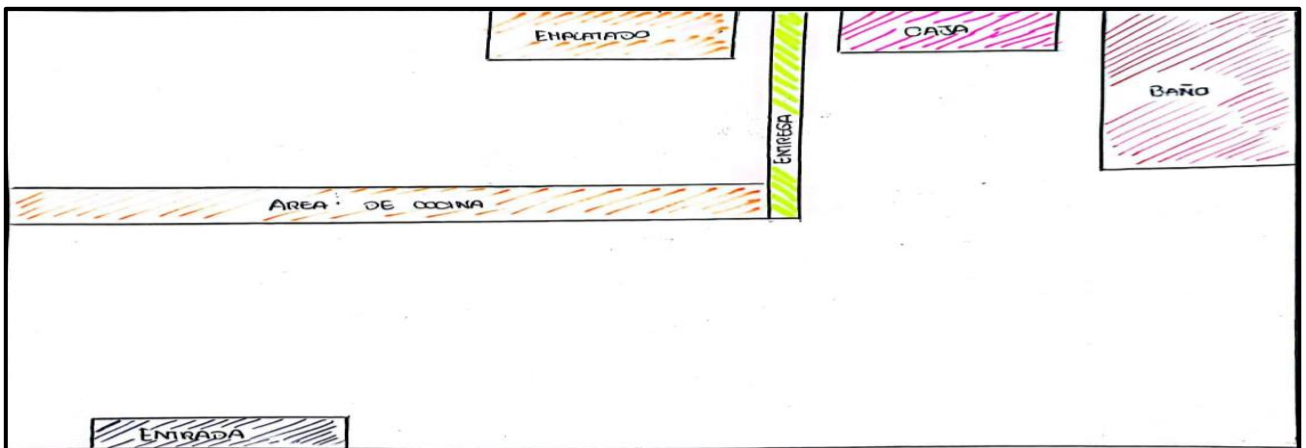
En la Figura 8 se observa la distribución física de la planta de producción para la elaboración de hornados la cual también esta ubicada en el Valle de los Chillos - Sangolqui la misma que tiene una dimensión de 150 x 15 m<sup>2</sup> y está dividida en:

- Área de congelamiento: es decir en donde se almacena la materia prima al momento que el proveedor hace la entrega.
- Área de producción: se realiza la elaboración de la materia prima en el horno de leña para obtener el producto final.



**Figura 8.** Distribución física del área de producción  
**Fuente.** Propia

En la Figura 9. Se observa la distribución física del local de “Hornados Elenita” ubicado en Sangolqui – Valle de los Chillos, el cual cuenta con distribución para el área de cocina en donde se prepara el producto, También en donde realiza la entrega de los platos ya listos para el consumidor, además también caja en donde se cobra los pedidos ya receptados y también con sanitario para los clientes y comensales.



**Figura 9.** Distribución física del local de “Hornados Elenita”  
**Fuente.** Propia

En la Figura 10 se muestra el proceso de elaboración de la materia prima, que consiste en la producción de productos porcinos. Inicialmente, los cerdos son criados en corrales hasta que alcanzan el momento de la faena. En este punto, el animal es sacrificado y se extrae la manteca, que posteriormente se entrega a otras personas.

Una vez que el cerdo ha sido despostado, la carne se sazona con diferentes aliños y se deja reposar durante al menos un día para realzar su sabor. Luego, se coloca en latas de aluminio. Previamente a esta etapa, se prepara el horno de leña para lograr la temperatura adecuada y asegurarse de que el hornado no esté sobre cocido ni crudo.

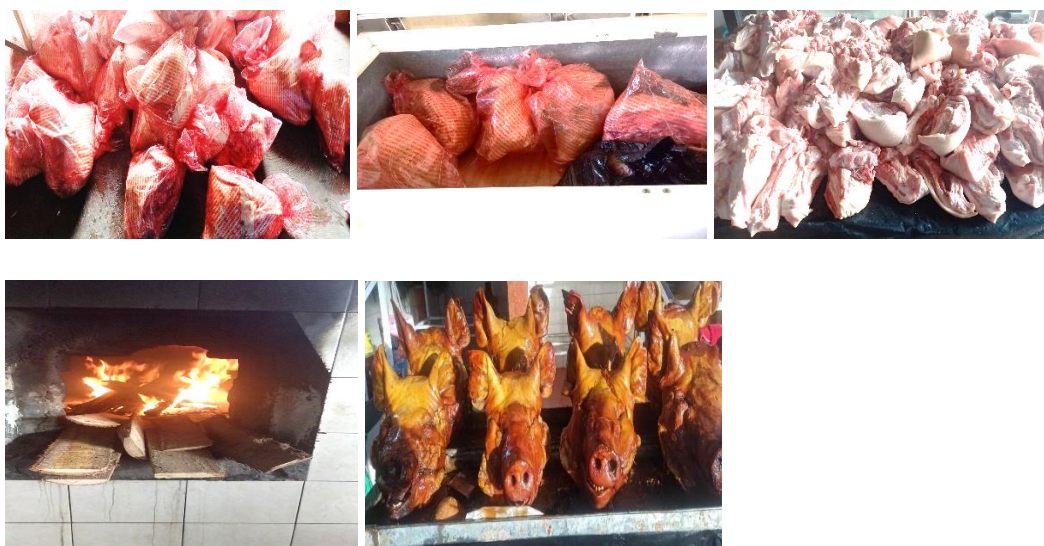
Cuando el horno de leña ha alcanzado el punto ideal, se introduce el cerdo previamente enlatado y se deja cocinar durante aproximadamente ocho horas. Finalmente, se obtiene el producto terminado, listo para su venta.



**Figura 10.** Proceso de producción del hornado  
**Fuente.** Propia

En la Figura 10 se puede observar el proceso de elaboración de las cabezas de cerdo. Primero, cuando los proveedores llegan al lugar de producción, se realiza un conteo de las cabezas de hornado para verificar que el producto haya llegado completo. Luego, se colocan en congeladores para mantener la temperatura adecuada. Se selecciona la cantidad necesaria para realizar la preparación.

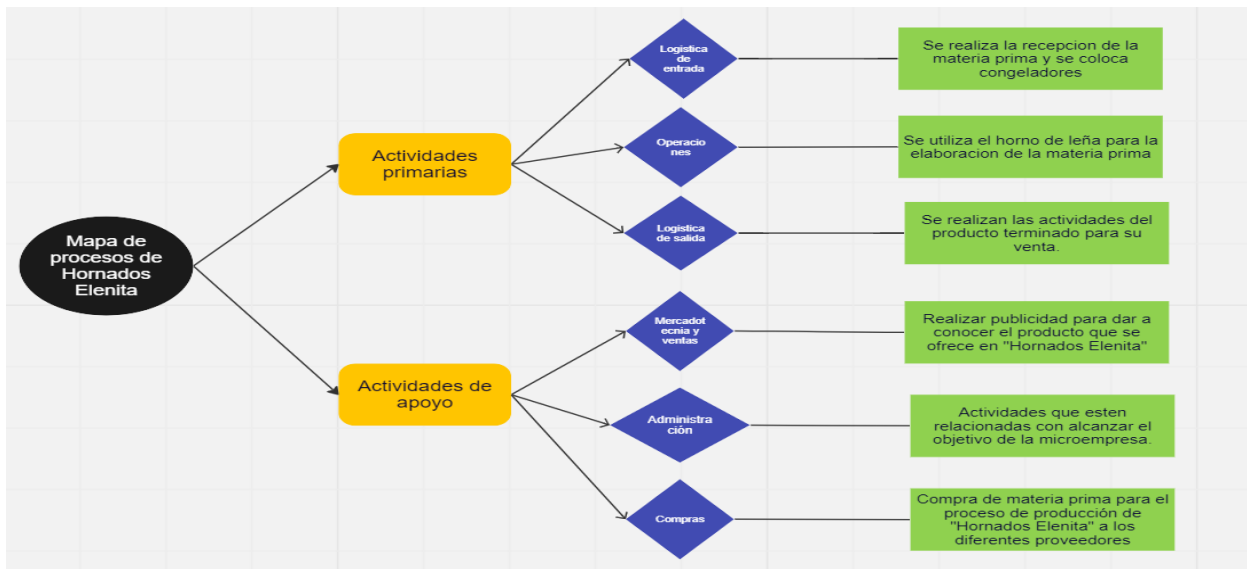
Posteriormente, se procede a desmantecar las cabezas de cerdo, es decir, se extrae la manteca que luego se entrega a otras personas. A continuación, se colocan las cabezas en latas de aluminio. Previamente, se calienta el horno de leña para evitar que el producto se sobre cocine o salga crudo. Cuando el horno alcanza la temperatura ideal, se introducen las cabezas de hornado y se espera aproximadamente entre siete a ocho horas. Finalmente, se obtienen las cabezas horneadas y se ponen a la venta.



**Figura 11.** Proceso de producción de cabezas de hornado  
**Fuente.** Propia

#### *4.1.7 Mapa de procesos*

En la Figura 11 se puede observar las actividades que realiza la empresa la cual se divide en dos grupos que son :



**Figura 12.** Mapa de procesos de “Hornados Elenita”  
**Fuente.** Propia

### Actividades Primarias

- Logística de entrada: estas actividades se centran en la recepción de la materia prima, la cual se almacena en los congeladores una vez que el proveedor realiza una entrega adecuada.
- Operaciones: este proceso implica despostar la materia prima (productos porcinos vivos), condimentarla, colocarla en latas de aluminio y finalmente hornearla en el horno de leña, para obtener el producto final.
- Logística de salida: estas actividades están relacionadas con el producto finalizado, es decir el hornado el cual estará colocado en latas de aluminio limpias para su posterior venta en el local que está ubicado en Sangolquí a su vez también para el consumo de los clientes dentro del establecimiento.
- Mercadotecnia y ventas: estas actividades están orientadas a dar a conocer los productos que se ofrecen en "Hornados Elenita". Esto incluye realizar publicidad en diferentes medios de comunicación y establecer la distribución del producto, con el objetivo de generar un alto volumen de ventas.

### **Actividades de Apoyo**

- **Infraestructura de la empresa:** Esta área se relaciona con actividades como el financiamiento, las instalaciones, el diseño de la planta y el control de calidad del producto. Se enfoca en asegurar que la empresa cuente con los recursos necesarios y en garantizar que se cumplan los estándares de calidad establecidos.
- **Administración:** Estas actividades están relacionadas con la gestión de la microempresa y el logro de sus objetivos. Incluye la toma de decisiones estratégicas, la planificación financiera, y la supervisión del rendimiento general de la micro empresa.
- **Compras:** Esta área se ocupa de la adquisición de la materia prima (productos porcinos vivos) a los diferentes proveedores. Su objetivo es garantizar compras eficientes y efectivas, asegurando que se cuente con la materia prima necesaria para el proceso de producción de "Hornados Elenita".

## 5. EVALUACION FINANCIERA

### 5.1 Activos

#### 5.1.1 Activos Fijos

Se conoce como propiedad planta y equipo a los activos fijos o activos tangibles que tiene una empresa para la producción de bienes y servicios (NIC 16).

En la Figura 13. se presentan los activos fijos de "Hornados Elenita", los cuales son considerados para dar inicio al proyecto. Estos activos se dividen en varias categorías, como construcciones e instalaciones, maquinaria y equipo, y muebles y enseres. Al analizar la tabla, se observa que el rubro más significativo corresponde a la maquinaria y equipo, con un valor de \$2,135.00. En esta categoría se encuentran los equipos más importantes para el desarrollo del negocio.

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 1.500,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2.135,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 667,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 4.302,00</b>

**Figura 13.** Activos Fijos

**Fuente.** Propia

## 5.2 Costos y Gastos

### 5.2.1 Compras

En la figura 14 se presenta el presupuesto de compras para el año 2023 que realizará "Hornados Elenita". En dicho presupuesto se detallan las cantidades y los precios unitarios anuales de la materia prima e insumos necesarios para el negocio.

PRESUPUESTO DE COMPRAS 2023.				
PRODUCTO	CANTIDAD ANUALES	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Producto porcino vivo	220	Unidad de cerdo	220,00	\$ 48.306,50
Carne para fritada lb	442	lb	1,30	\$ 574,60
Patitas de cerdo	825	Unidad de patas de cerdo	1,33	\$ 1.097,25
Cabezas de cerdo	446	Unidad de cabezas de cerdo	10,00	\$ 4.460,00
Colas	89	unidades	0,50	\$ 44,50
Aguas	36	unidades	0,50	\$ 18,00
Cervezas	94	jabas	21,00	\$ 1.974,00
Papas	53	arroba	7,00	\$ 371,00
Lechuga	753	unidades	0,25	\$ 188,36
Tomate	66	cajas	14,00	\$ 924,00
Aguacate	1709	unidades	0,50	\$ 854,50
Mote	53	arroba	25,00	\$ 1.325,00
Aceite	12	canecas	60,00	\$ 720,00
Sal	144	fundas	1,00	\$ 144,00
Azucar	36	fundas	2,00	\$ 72,00
Condimentos	360	lb	0,50	\$ 180,00
<b>TOTAL COMPRAS</b>				<b>\$ 61.253,71</b>

**Figura 14.** Presupuesto de compras 2023.

**Fuente.** Propia

El monto total para las compras anuales será de \$61,253.70, reflejando la adquisición de los insumos necesarios para obtener el producto final. Se utiliza el criterio de que lo comprado debe ser vendido.

### 5.2.2 Gastos Administrativos y de Ventas

En la Figura 15 se evidencian los gastos administrativos y de ventas en la microempresa "Hornados Elenita" los mismos que están dados por sueldos y salarios, suministros de oficina, servicios básicos permisos de funcionamientos y depreciación

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	\$ 24.954,40	\$ 24.954,40	\$ 24.954,40	\$ 24.954,40	\$ 24.954,40
Sueldos y Salarios	\$ 22.841,20	\$ 22.841,20	\$ 22.841,20	\$ 22.841,20	\$ 22.841,20
Suministros de oficina	\$ 186,00	\$ 186,00	\$ 186,00	\$ 186,00	\$ 186,00
Servicios Básicos	\$ 1.428,00	\$ 1.428,00	\$ 1.428,00	\$ 1.428,00	\$ 1.428,00
Permisos de funcionamientos	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00
Depreciaciones	\$ 355,20	\$ 355,20	\$ 355,20	\$ 355,20	\$ 355,20

**Figura 15.** Gastos Administrativos y de Ventas  
**Fuente.** Propia

### 5.2.3 Ingresos

Los ingresos fueron proyectados después de analizar las ventas que se obtendrán tanto en días sábados y domingos normales como en días festivos. Se tuvo en cuenta que durante las temporadas de mayor actividad festiva se podrían lograr mayores ventas.

Por esta razón en la Figura 15. se presenta a continuación el listado de productos junto con sus respectivos precios de referencia.

### INGRESOS POR VENTAS

Producto	Cantidad Anual	Precio	SUBTOTAL
Hornado	108	300,00	\$ 32.400,00
Piernas de hornado	165	80,00	\$ 13.200,00
Lomos de hornado	105	75,00	\$ 7.875,00
Brazos de hornado	105	60,00	\$ 6.300,00
Cabezas de hornado	446	13,00	\$ 5.798,00
Patitas de hornado (mote, tortilla, ensalada)	825	3,50	\$ 2.887,50
Platos de hornado	3565	5,00	\$ 17.825,00
Fritada (mote, ensalada)	884	4,00	\$ 3.536,00
Colas	1065	0,75	\$ 798,75
Aguas	423	0,75	\$ 317,25
Cervezas	1118	2,50	\$ 2.795,00
Aguacate	1709	1,00	\$ 1.709,00
			\$ -
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>10518,00</b>		<b>\$ 95.441,50</b>

**Figura 16.** Ingreso por ventas  
**Fuente.** Propia

Según la información presentada, se estima que las ventas anuales serán de aproximadamente \$95.441,50, lo que representa un aumento del 35% con respecto a las compras de materiales, que ascienden a \$61.253,71. Sin embargo, es importante tener en cuenta los costos y gastos adicionales en los que la empresa podría incurrir.

#### *5.2.4 Margen por ventas*

En la Figura 17 se puede observar el porcentaje de margen sobre ventas obtenido por cada producto que vende "Hornados Elenita". Los platos de hornados son los más vendidos al consumidor, con un porcentaje del 67%. En cuanto a las bebidas, el agua tiene un porcentaje de consumo del 97% y las colas del 94%, lo que los convierte en los productos más consumidos por los clientes.

Producto	Precio (por unidad)	Costo (por unidad)	Margen	Porcentaje de margen sobre ventas
Hornado	300,00	220,00	80,00	27%
Piernas de hornado	80,00	55	25,00	31%
Lomos de hornado	75,00	55	20,00	27%
Brazos de hornado	60,00	55	5,00	8%
Cabezas de hornado	13,00	10,00	3,00	23%
Patitas de hornado	3,50	1,86	1,64	47%
Platos de hornado	5,00	1,63	3,37	67%
Fritada	4,00	1,18	2,82	70%
Colas	0,75	0,04	0,71	94%
Aguas	0,75	0,02	0,73	97%
Cervezas	2,50	1,75	0,75	30%

**Figura 17.** Margen sobre ventas  
Fuente. Propia

## 5.3 Presupuestos

### 5.3.1 Estado de Resultados Integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	\$ 95.441,50	\$ 103.076,82	\$ 108.230,66	\$ 110.395,27	\$ 112.603,18
Costos de venta	\$ 61.253,71	\$ 66.154,00	\$ 69.461,70	\$ 70.850,94	\$ 72.267,96
Sueldos y Salarios Operativos	\$ 6.956,10	\$ 6.956,10	\$ 6.956,10	\$ 6.956,10	\$ 6.956,10
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 27.231,69</b>	<b>\$ 29.966,72</b>	<b>\$ 31.812,86</b>	<b>\$ 32.588,24</b>	<b>\$ 33.379,12</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS</b>	<b>\$ 24.954,40</b>	<b>\$ 24.954,40</b>	<b>\$ 24.954,40</b>	<b>\$ 24.954,40</b>	<b>\$ 24.954,40</b>
Sueldos y Salarios	\$ 22.841,20	\$ 22.841,20	\$ 22.841,20	\$ 22.841,20	\$ 22.841,20
Suministros de oficina	\$ 186,00	\$ 186,00	\$ 186,00	\$ 186,00	\$ 186,00
Servicios Básicos	\$ 1.428,00	\$ 1.428,00	\$ 1.428,00	\$ 1.428,00	\$ 1.428,00
Permisos de funcionamientos	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00
Depreciaciones	\$ 355,20	\$ 355,20	\$ 355,20	\$ 355,20	\$ 355,20
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 2.277,29</b>	<b>\$ 5.012,32</b>	<b>\$ 6.858,46</b>	<b>\$ 7.633,84</b>	<b>\$ 8.424,72</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 2.277,29</b>	<b>\$ 5.012,32</b>	<b>\$ 6.858,46</b>	<b>\$ 7.633,84</b>	<b>\$ 8.424,72</b>
15% Partic. Trabajadores	\$ 341,59	\$ 751,85	\$ 1.028,77	\$ 1.145,08	\$ 1.263,71
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	<b>\$ 1.935,70</b>	<b>\$ 4.260,47</b>	<b>\$ 5.829,69</b>	<b>\$ 6.488,76</b>	<b>\$ 7.161,01</b>
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 1.935,70</b>	<b>\$ 4.260,47</b>	<b>\$ 5.829,69</b>	<b>\$ 6.488,76</b>	<b>\$ 7.161,01</b>

**Figura 18.** Estado de Resultado Integral  
Fuente. Propia

IMPUESTO A LA RENTA					
Utilidad gravable	\$ 1.935,70	\$ 4.260,47	\$ 5.829,69	\$ 6.488,76	\$ 7.161,01
Sueldos y salarios del trabajo en	5400	5400	5400	5400	5400
Aporte personal a IESS (9.45%)	510,3	510,3	510,3	510,3	510,3
Base imponible	\$ 6.825,40	\$ 9.150,17	\$ 10.719,39	\$ 11.378,46	\$ 12.050,71
Impuesto a la renta	0	0	0	0,00	\$ 16,44
Menos: Rebaja a IR					\$ -16,44
<b>Impuesto a la renta por pagar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Figura 19.** Impuesto a la renta  
**Fuente.** Propia

### 5.3.2 Estado de Situación Proyectado

DETALLE CUENTA	ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Caja / Bancos	\$500,00	\$2.790,90	\$7.406,57	\$13.591,46	\$20.435,42	\$27.951,63
<b>NO CORRIENTES</b>						
<b>TOTAL PPE</b>	<b>\$4.302,00</b>	<b>\$3.946,80</b>	<b>\$3.591,60</b>	<b>\$3.236,40</b>	<b>\$2.881,20</b>	<b>\$2.526,00</b>
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$2.135,00	\$2.135,00	\$2.135,00	\$2.135,00	\$2.135,00	\$2.135,00
MUEBLES Y ENSERES	\$667,00	\$667,00	\$667,00	\$667,00	\$667,00	\$667,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$355,20	\$710,40	\$1.065,60	\$1.420,80	\$1.776,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$4.802,00</b>	<b>\$6.737,70</b>	<b>\$10.998,17</b>	<b>\$16.827,86</b>	<b>\$23.316,62</b>	<b>\$ 30.477,63</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$4.802,00	\$4.802,00	\$4.802,00	\$4.802,00	\$4.802,00	\$4.802,00
Utilidad del Ejercicio		\$1.935,70	\$4.260,47	\$5.829,69	\$6.488,76	\$7.161,01
Utilidad retenida		\$0,00	\$1.935,70	\$6.196,17	\$12.025,86	\$18.514,62
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$4.802,00</b>	<b>\$6.737,70</b>	<b>\$10.998,17</b>	<b>\$16.827,86</b>	<b>\$23.316,62</b>	<b>\$ 30.477,63</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$4.802,00</b>	<b>\$6.737,70</b>	<b>\$10.998,17</b>	<b>\$16.827,86</b>	<b>\$23.316,62</b>	<b>\$30.477,63</b>

**Figura 20.** Estado de Situación Proyectado  
**Fuente.** Propia

### 5.3.3 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>A. FLUJO DE INGRESOS</b>						
Saldo inicial		\$ 500	\$ 2.791	\$ 7.407	\$ 13.591	\$ 20.435
<b>COBROS</b>		<b>\$ 95.442</b>	<b>\$ 103.077</b>	<b>\$ 108.231</b>	<b>\$ 110.395</b>	<b>\$ 112.603</b>
<b>CAJA DISPONIBLE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 95.942</b>	<b>\$ 105.868</b>	<b>\$ 115.637</b>	<b>\$ 123.987</b>	<b>\$ 133.039</b>
<b>B. FLUJO DE EGRESOS</b>						
Proveedores (Compras)		\$ 61.254	\$ 66.154	\$ 69.462	\$ 70.851	\$ 72.268
Sueldos y Salarios Operativos		\$ 6.956	\$ 6.956	\$ 6.956	\$ 6.956	\$ 6.956
Sueldos y beneficios sociales		\$ 22.841	\$ 22.841	\$ 22.841	\$ 22.841	\$ 22.841
Suministros de Oficina		\$ 186	\$ 186	\$ 186	\$ 186	\$ 186
Servicios Básicos		\$ 1.428	\$ 1.428	\$ 1.428	\$ 1.428	\$ 1.428
Permisos de funcionamiento		\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144
<b>INVERSIONES</b>						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 4.302					
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>\$ 4.302,00</b>	<b>\$ 92.809,01</b>	<b>\$ 97.709,30</b>	<b>\$ 101.017,00</b>	<b>\$ 102.406,24</b>	<b>\$ 103.823,26</b>
<b>(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS</b>	<b>\$ (4.302,00)</b>	<b>\$ 3.132,49</b>	<b>\$ 8.158,42</b>	<b>\$ 14.620,22</b>	<b>\$ 21.580,49</b>	<b>\$ 29.215,34</b>
APORTE SOCIOS	\$ 4.802					
15% Participación Trabajadores		\$ 342	\$ 752	\$ 1.029	\$ 1.145	\$ 1.264
25% Impuesto a la Renta						
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 500,00</b>	<b>\$ 2.790,90</b>	<b>\$ 7.406,57</b>	<b>\$ 13.591,46</b>	<b>\$ 20.435,42</b>	<b>\$ 27.951,63</b>

**Figura 21.** Flujo de caja  
Fuente. Propia

## 5.4 Criterios de evaluación de proyectos

### 5.4.1 Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

En la Figura 22. Se estima que después de los primeros cinco años, el Valor Actual Neto (VAN) será de \$3,848.25, teniendo en cuenta una tasa de descuento del 14.70%.

Al obtener una tasa interna de retorno superior al 0, es decir, del 17,76%, podemos afirmar que el proyecto es rentable, ya que el porcentaje de beneficio que se obtendrá de la inversión es mayor a lo estimado.

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+D)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (34.302,00)	1,0000	\$ (34.302,00)
1	\$ 2.632,49	0,8718	\$ 2.295,11
2	\$ 5.367,52	0,7601	\$ 4.079,87
3	\$ 7.213,66	0,6627	\$ 4.780,41
4	\$ 7.989,04	0,5778	\$ 4.615,73
5	\$ 44.428,35	0,5037	\$ 22.379,12
VAN			\$ 3.848,25
TASA DE DESCUENTO =		14,70%	
TIR		17,76%	

**Figura 22.** Van y TIR

**Fuente.** Propia

#### 5.4.2 Tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula a través del CAPM, que se utiliza para evaluar mercados en desarrollo, y se emplea la siguiente fórmula

CAPM =	Tasa libre de riesgo (Rf) + Beta * Prima de mercado + Prima de riesgo país
Tasa libre de riesgo	2,02%
Beta	0,9
Prima de mercado	3,10%
Prima de riesgo país	9,89%
<b>Tasa de descuento</b>	<b>14,70%</b>

**Figura 23.** Tasa de descuento

**Fuente.** Propia

Obteniendo así una tasa de descuento del 14,70%

### 5.4.3 Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión es un indicador que mide el tiempo necesario para recuperar la inversión realizada. Este indicador se calcula tomando en cuenta los 5 años siguientes.

En la Figura 24 se muestra claramente que el tiempo de recuperación o retorno de la inversión será de 2 años, 6 meses y 0 días.

	<b>Años</b>	<b>Meses</b>	<b>Días</b>
<b>PRI =</b>	2	6	0,00

**Figura 24** Periodo de recuperación de la inversión

**Fuente.** Propia

### 5.4.4 Punto de equilibrio

En la figura 25 se determina que, mediante la correcta aplicación del punto de equilibrio, es posible definir que los ingresos generados por las ventas cubrirán tanto los gastos fijos como los variables.

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL</b>		
<b>PE en dólares =</b>		30.482,50
	1 -	62.681,71
		95.441,50
<b>PE en dólares =</b>	30.482,50	
	0,34	
<b>PE en dólares =</b>	<b>88.806,90</b>	<b>dólares</b>

**Figura 25.** Punto de Equilibrio

**Fuente.** Propia

Según los resultados presentados en el caso de "Hornados Elenita", se calcula que la empresa debe vender \$ 88,806.90 para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, no tener ganancias ni pérdidas. Este cálculo se realiza considerando un escenario en el que las operaciones de la

empresa comienzan a principios de 2023 y el comportamiento de ventas se mantiene constante hasta alcanzar dicho punto de equilibrio.

*5.4.5 Indicadores Financieros*

En la figura 26 se presentan tres indicadores financieros: el ROE, el Margen Neto y la Rotación de Activos. Los valores correspondientes a estos indicadores son los siguientes:

- ROE: Se estima un valor del 48% para el año 2024.
- Margen Neto: Se proyecta un margen neto del 6% para los años 2026 y 2027.
- Rotación de Activos: El valor más alto de rotación de activos se registra en el año 2023, con un valor de 16,54.

INDICADORES FINANCIEROS	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ROE</b>	34%	48%	42%	32%	27%
<b>Margen neto</b>	2%	4%	5%	6%	6%
<b>Rotación de activos</b>	16,54	11,62	7,78	5,50	4,19

**Figura 26.** Indicadores Financieros  
**Fuente.** Propia

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

Una vez que se ha finalizado el presente estudio denominando “ Plan de negocios para la creación de un restaurante de hornados en el Valle de los Chillos - Sangolqui” se define las siguientes conclusiones en base a los objetivos planteados:

Como primera conclusión de este estudio, se fundamentó teóricamente lo relacionado con los principios de control y administración, utilizando definiciones y conceptos extraídos de libros, revistas y otros artículos bibliográficos. El objetivo era contar con bases sólidas que permitieran el desarrollo de un plan de negocios efectivo para la microempresa "Hornados Elenita".

Con respecto al estudio de mercado, se puede concluir que una vez realizado, la información obtenida ha sido de gran ayuda para comprender las necesidades, preferencias y comportamiento de los potenciales clientes o consumidores del producto porcino en el sector de Sangolquí. Esta comprensión es crucial para poder diseñar estrategias de marketing efectivas y ofrecer un producto que se ajuste a las demandas del mercado objetivo.

### **6.2. Recomendaciones**

Una vez determinado que el presente estudio de plan de negocios es viable se recomienda que el mismo inicie sus operaciones tomando en cuenta todos los estudios técnicos, financieros y económicos realizados esto con el propósito de poder por un lado satisfacer las a clientes y consumidores de Sangolqui en el cantón Rumiñahui por otro lado, es importante señalar que al implementar el negocio permitirá generar fuentes de empleo.

Se recomienda desarrollar estrategias de marketing de manera permanente que ayuden a fortalecer el posicionamiento en el mercado. Para lograrlo, es importante aplicar estrategias de comunicación efectiva, como la difusión a través de diversos medios y el manejo profesional de las redes sociales, ya que esto contribuye a potenciar la empresa. Además, es

recomendable mantener un ambiente laboral adecuado, lo cual se puede lograr mediante capacitaciones constantes y evitando conflictos de naturaleza laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abril, L. (19 de Enero de 2023). *Revista Lideres*. Obtenido de Ecuador se prepara para enfrentar la digitalización en 2023: <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-preparado-enfrentar-digitalizacion-informe.html>
- Alonso, M. (18 de Noviembre de 2022). *Asana*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- ARCOSA. (s.f.). *Arcsa entrega mal de mil permisos de funcionamiento en forma automatizada*. Obtenido de Arcsa entrega mal de mil permisos de funcionamiento en forma automatizada.: <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-entrega-mas-de-900-permisos-de-funcionamiento-en-forma-automatizada/>
- ARCOSA. (s.f.). *El 12 de octubre terminó el plazo para renovar los permisos de funcionamiento*. Obtenido de El 12 de octubre terminó el plazo para renovar los permisos de funcionamiento: <https://www.controlsanitario.gob.ec/el-12-de-octubre-termino-el-plazo-para-renovar-los-permisos-de-funcionamiento/#:~:text=El%20permiso%20de%20funcionamiento%20es,anualmente%20y%20en%20forma%20obligatoria.>
- Armstrong, P. K. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Banco Central del Ecuador. (31 de marzo de 2021). *La pandemia incidió en el crecimiento 2020*. Obtenido de La pandemia incidió en el crecimiento 2020: <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal\\_092022.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_092022.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (s.f de s.f de 2022). *Programación Macroeconómica 2022-2026*. Obtenido de Programación Macroeconómica 2022-2026: [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal\\_092022.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_092022.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (31 de Marzo de 2023). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporte-un-crecimiento-interanual-de-4-3-en-el-cuarto-trimestre-de-2022>

- Bucaram, M. (12 de Febrero de 2019). *Gobierno del Ecuador*. Obtenido de Gobierno del Ecuador: <https://www.gobiernogalapagos.gob.ec/financiamiento-de-proyectos/#:~:text=Financiamiento%20requerido%3A%20El%20presupuesto%20daber%C3%A1,en%20numerario%20o%20en%20especie>.
- Castillo, M., Heredia, A., & Correa, F. (2004). *Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social*. Ecuador: CEPAL.
- Chavez, J. (s.f de s.f de s.f). *CEUPE Magazine*. Obtenido de CEUPE Magazine: <https://www.ceupe.com/blog/tasa-de-desempleo.html>
- Código de trabajo. (26 de septiembre de 2012). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de Corporación Financiera Nacional: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/Codigo-de-trabajo-1.pdf>
- El Comercio. (11 de julio de 2010). *Las empresas apuntan a las redes sociales*. Obtenido de Las empresas apuntan a las redes sociales: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/empresas-apuntan-redes-sociales.html>
- El Comercio. (20 de Julio de 2016). *¿Qué hace tan especial al hornado de Sangolqui?* Obtenido de ¿Qué hace tan especial al hornado de Sangolqui?: <https://www.elcomercio.com/sabores/hornado-sangolqui-independientedelvalle-gastronomia-comidatipica.html>
- El Comercio. (21 de marzo de 2023). *Delincuencia e indigencia afectan a negocios del centro histórico de Quito*. Obtenido de Delincuencia e indigencia afectan a negocios del centro histórico de Quito: <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/delincuencia-indigencia-afectan-negocios-centro-historico.html>
- EPAR. (s.f.). *Rumiñahui cuenta con plan de residuos sólidos para el cantón*. Obtenido de Rumiñahui cuenta con plan de residuos sólidos para el cantón: <https://www.ruminahui-aseo.gob.ec/news/ruminahui-cuenta-con-plan-de-residuos-solidos-para-el-canton/>
- Esan, C. (24 de enero de 2017). *ESAN*. Obtenido de ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas#:~:text=El%20per%C3%ADodo%20de%20recuperaci%C3%B3n%20de,ser%C3%A1%20cubierta%20la%20inversi%C3%B3n%20inicial>.
- García-Pastor, I. d. (2004). *El plan de negocio - Una herramienta indispensable*. Madrid: Departamento de Publicaciones del instituto de Empresa.
- INEC. (Diciembre de 2022). *INEC*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Inflacion/2022/Diciembre\_2022/Bolet%C3%ADn\_t%C3%A9cnico\_12-2022-IPC.pdf

INEC. (Marzo de 2023). *INEC*. Obtenido de INEC:

[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/Marzo/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_mar2023.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/Marzo/01%20ipc%20Presentacion_IPC_mar2023.pdf)

Longenecker, M. &. (2010). *Administración de empresas pequeñas*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

Martinez Vicedo, J. (16 de Septiembre de 2021). *Prospectiva. 7 grandes avances en tecnología alimentaria*. Obtenido de Prospectiva. 7 grandes avances en tecnología alimentaria: <https://www.ainia.es/ainia-news/prospectiva-7-grandes-avances-tecnologia-alimentaria/>

Ministerio de Produccion, Comercio Exterior, Inversiones & Pesca. (s.f de s.f de s.f). *Artisanos, microempresas y emprendedores pueden aplicar al crédito 1\*30*. Obtenido de Artisanos, microempresas y emprendedores pueden aplicar al crédito 1\*30: <https://www.produccion.gob.ec/artisanos-microempresas-y-emprendedores-pueden-aplicar-al-credito-1x30/>

Ministerio del Turismo. (Diciembre de 2021). *Proyecto de inversión - Promoción turística para la reactivación del Ecuador*. Obtenido de Proyecto de inversión - Promoción turística para la reactivación del Ecuador: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Proyecto-Promocion-Turistica-para-la-Reactivacion-del-Ecuador.pdf>

Molina, D. (20 de Septiembre de 2021). *IEBS*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/guia-crear-buyer-persona-inbound-marketing/>

NIC 16. (s.f.). *Propiedades, Planta y Equipo*. Obtenido de Propiedades, Planta y Equipo: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/nif-2019/NIC%2016.pdf>

NIC 38. (s.f.). *Activos Intangibles*. Obtenido de Activos Intangibles: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/nif-2019/NIC%2038%20-%20Activos%20Intangibles.pdf>

Ortega, C. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-del-entono/>

Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Centro Libros PAF,S. L. U.

Pichincha, B. (8 de febrero de 2022). *Banco Pichincha*. Obtenido de Banco Pichincha: <https://www.pichincha.com/portal/blog/post/que-es-inflacion>

- Rado, J. R. (2021). Percepción y análisis del entorno de las ventas de empresa a empresa. *Revista Venezolana de Análisis de Conyuntura*, 40-64.
- Rendon, O. H. (2014). *Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa*. México: Patria.
- Sevilla Arias, A. (1 de septiembre de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html>
- Silva, D. D. (31 de Mayo de 2022). *Blog de Zendesk*. Obtenido de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/poder-negociacion-cliente/#:~:text=%C2%BFEmpezamos%3F-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20poder%20de%20negociaci%C3%B3n%20con%20el%20cliente%3F,de%20una%20soluci%C3%B3n%20mutuamente%20beneficiosa.>
- Tabares, D. P. (2019). *Así se hace un plan de empresa*. Madrid: Tebar Flores.
- Tapia Nuñez, L. (3 de abril de 2014). *Políticas para gestión integral de plásticos en el Ecuador*. Obtenido de Políticas para gestión integral de plásticos en el Ecuador: <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/06/Acuerdo-19.pdf>
- Vanessa Julieth Uribe, J. A. (2021). *Manual del emprendedor - La caja de herramientas para crear tu modelo y plan de negocios*. Bogota: Uniagustiniana.
- Villarán Velasco, M. C. (16 de Octubre de 2015). *La alimentación, la tecnología y la salud*. Obtenido de La alimentación, la tecnología y la salud: <https://www.tecnalia.com/blog/alimentacion-tecnologia-salud>

