PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÌTULO DE: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA REPOTENCIACIÓN DEL RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA " EL GÜERO " EN LA CIUDAD DE QUITO EN LA PARROQUIA CALDERÓN

NELSON ALEJANDRO CABEZAS LOPEZ

DIRECTOR: MBA. JUAN CARLOS PIÑUELA

LÌNEA DE INVESTIGACIÒN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

QUITO, JULIO 2022

DIRECTOR:

Mba. Juan Carlos Piñuela

LECTORES:

Mgtr. Rodrigo Saltos

Mgtr. Christian Fajardo

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo
de titulación primeramente a mis
papás quienes han dedicado su
vida a dar el mejor ejemplo a sus
hijos, a guiarnos a dar pasos firmes
en nuestras vidas y a enseñarnos que
el trabajo y el esfuerzo es fundamental
para obtener lo que deseamos.
Gracias por el amor incondicional y
el apoyo en cada decisión tomada.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por guiarme hacia la dirección correcta en el proceso de mi crecimiento profesional y claramente el personal, por su sacrificio y esfuerzo por brindarme todas las herramientas y oportunidades que me han permitido llegar a ser la persona que soy.

A mis hermanos que día a día han sido mi motor principal para tomar buenas decisiones, porque su guía y sus experiencias de vida me han permitido aferrarme a mis objetivos que de a poco los he ido cumpliendo, a ellos, por darme el mejor regalo de vida que son mis sobrinos, porque ellos son la razón de querer ser cada día mejor y ser un ejemplo en sus vidas.

Contenido

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR ..... - 2 -

1.1 Título ..... - 2 -

1.2. Planteamiento del problema ..... - 2 -

1.3.1. Objetivo General. ..... - 2 -

1.3.2. Objetivo Específico. ..... - 3 -

1.4. Justificación ..... - 3 -

1.5. Diseño metodológico ..... - 4 -

2. MARCO REFERENCIAL ..... - 5 -

2.1. Marco teórico ..... - 5 -

2.2. Marco Conceptual ..... - 7 -

2.2.1 Administración. ..... - 7 -

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MODELO DE NEGOCIO ..... - 10 -

3.1. Levantamiento de información de EL GÜERO ..... - 10 -

3.1.1. Descripción general del negocio. ..... - 10 -

3.1.1.1. Razón Social. ..... - 10 -

3.1.1.2. Eslogan. ..... - 10 -

3.1.1.3. Tipo y descripción de Empresa. ..... - 10 -

3.1.1.4. Imagen Corporativa. ..... - 11 -

3.1.2. Condiciones actuales de la empresa. ..... - 12 -

3.2. Análisis del Entorno ..... - 13 -

3.2.1. Entorno general ..... - 14 -

3.2.2. Entorno específico ..... - 19 -

3.3. Modelo de negocio ..... - 26 -

3.3.2. Caracterización del mercado. ..... - 27 -

3.3.3. Propuesta de valor. ..... - 27 -

3.3.4. Canales. ..... - 28 -

3.3.5. Relación con los clientes. ..... - 29 -

3.3.6. Fuentes de ingresos. ..... - 30 -

3.3.7. Recursos clave. ..... - 30 -

3.3.8. Actividades clave. ..... - 31 -

3.3.9. Asociaciones clave. ..... - 31 -

3.3.10. Estructura de costos. ..... - 32 -

4. CAPÍTULO. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA ..... - 33 -

4.1. Misión ..... - 33 -

4.2. Visión ..... - 33 -

4.3. Valores de la empresa ..... - 33 -
4.4. Objetivos estratégicos ..... - 34 -
4.4.1. Perspectiva financiera. ..... - 34 -
4.4.2. Perspectiva procesos internos. ..... - 36 -
4.4.3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ..... - 36 -
4.5. Estrategias ..... - 37 -
4.5.1. Matriz FODA. ..... - 37 -
4.6. Proyectos estratégicos ..... - 38 -
5. PLANEACIÓN OPERATIVA Y DE LA ORGANIZACIÓN ..... - 39 -
5.1. Cadena de Valor ..... - 39 -
5.2. Organigrama ..... - 39 -
5.2.1. Organigrama estructural. ..... - 39 -
5.2.2. Organigrama funcional. ..... - 40 -
5.3. Políticas ..... - 41 -
5.3.1. Administrativas. ..... - 41 -
5.3.2. Para empleados. ..... - 41 -
5.3.3. Para clientes. ..... - 42 -
5.3.4. Para proveedores. ..... - 42 -
5.4. Localización ..... - 43 -
5.5. Menú ..... - 43 -
5.6. Control ..... - 43 -
5.6.1. Monitoreo administrativo. ..... - 43 -
5.6.2. *Monitoreo administrativo de empleados* ..... - 44 -
5.6.3. *Monitoreo administrativo de clientes* ..... - 44 -
5.6.4. Monitoreo administrativo de proveedores ..... - 45 -
6. Análisis financiero ..... - 46 -
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... - 57 -
7.1. Conclusiones ..... - 57 -
7.2. Recomendaciones ..... - 58 -
8. Referencias bibliográficas ..... - 59 -
8.1. Bibliografía ..... - 59 -
9. Anexos ..... - 61 -

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Logotipo El Güero…….……11
Figura 2. Cocina El Güero…….11
Figura 3. Instalacion El Güero……...12
Figura 4. Ingresos y Egresos El Güero……..13
Figura 5. Factores Internos y Externos de una empresa……14
Figura 6. Hogares con acceso a internet……18
Figura 7. Porcentaje de empresas que realizan inversion en TIC, según el sector economico……..……..……..……..……..…….19
Figura 8. Mapa de empatia…….……..……..……..……..22
Figura. 9. Aplicación del método SCAMPER……..……..……25
Figura. 10. Aplicación del método SCAMPER entre los colaboradores……26
Figura. 11. Lienzo del modelo de negocio El Güero……26
Figura. 12. Journey Map El Güero……..29
Figura. 13. Matriz FODA…….…….…….…….…….…….……..37
Figura. 14. Cadena de Valor…….…….…….…….…….…….…….39
Figura. 15. Organigrama estructural…….…….…….…….…….……..39
Figura. 16. Menú El Güero.…… …… …… …… ……..43
Tabla 1. Análisis PESTEL……..15
Tabla 2. Mapa estratégico…….…….…….…….…….…….……....34
Tabla 3. Matriz de relación objetivos estratégicos vs Proyectos…….…….……..38
Tabla 4. Monitoreo administrativo.…….……..……..……..…….…….43
Tabla 5. Monitoreo administrativo de empleados……..44
Tabla 6. Monitoreo administrativo de clientes……44
Tabla 7. Monitoreo de proveedores……45
Tabla 8. Inversión inicial……46
Tabla 9. Costo de ventas.……46
Tabla 10. Gastos administrativos……46
Tabla 11. Gastos de ventas……..47
Tabla 12. Estado de situación actual……47
Tabla 13. Estado de resultado integral……48
Tabla 14. Ingresos……...49
Tabla 15. Egresos……49

Tabla 16. Estado de situación proyectada……49
Tabla 17. Estado de resultado integral……50
Tabla 18. Flujo de caja……51
Tabla 19. Valor presente neto……52
Tabla 20. Tasa interna de retorno……52
Tabla 21. Tasa de descuento……52
Tabla 22. Periodo de recuperación de la inversión……53
Tabla 23. Relación costo beneficio……53
Tabla 24. Punto de equilibrio……54
Tabla 25. Escenario Optimista……54
Tabla 26. Escenario Pesimista……55
Tabla 27. Indicadores financieros……56

Resumen Ejecutivo

En este proyecto se presenta la situación actual del restaurante El Güero ubicado en la ciudad de Quito en la parroquia Calderón, como finalidad de este trabajo se muestra un plan de negocio para repotenciar el restaurante. También, se exhibe un análisis detallado en 6 capítulos los cuales permiten identificar la situación actual del negocio, la viabilidad del mismo y su respectiva reactivación.

La metodología utilizada fue de carácter cualitativo por medio de entrevistas a clientes y empleados, obteniendo como resultado crear estrategias que permitan captar más clientes por medio de promociones y mejorar la publicidad a través de redes sociales para incrementar las ventas y de esta manera alcanzar el punto de equilibrio.

El primer capítulo presenta el planteamiento del problema y justificación del proyecto, asimismo se expone el tipo de estudio y el diseño metodológico utilizado. Posteriormente el segundo capítulo contiene el marco referencial, el cual permite sustentar la realización del plan de negocio. En el tercer capítulo se detalla el giro del negocio y se realiza un análisis del entorno, tanto internos como externos, para posteriormente desarrollar las estrategias del negocio las cuales se podrán visualizar en el capítulo cuatro. El quinto capitulo corresponde a la planeación operativa, la misma que permitirá conocer la cadena de valor, la estructura de la organización, políticos y el monitoreo que se realizará en el lugar.

Finalmente se realizó el análisis financiero que permitió visualizar de manera global la situación económica del negocio donde se incluyeron los ingresos, egresos, costos y gastos del restaurante dando paso a la obtención de información financiera que permite analizar la viabilidad del negocio.

Abstract

In this project, we discuss the situation of El Güero restaurant located in Calderon, Quito. The objective of this investigation in to present a business plan to update the restaurant. Also, a detailed analysis is presented in six chapters which allow us to identify the current situation of the business, its viability and its reactivation.

The methodology used was of a qualitative nature through interviews with clients and employees. Obtaining as a result the creation of strategies that will attract more clients, for example, promotions and advertising in social media. This will increase sales and thus reach the point of balance.

The first chapter presents the approach to the problem and the justification for the project, as well as the type of study and the methodology. Subsequently, the second chapter contains the reference framework, which supports the development of the business plan. In the third chapter the line of the business is detailed and an analysis of the environment, both internal and external, is carried out, to develop the business strategies which will be explained in chapter four. The fifth chapter corresponds to the operational planning, the same one that will allow to know the value chain, the structure of the organization, politicians and the monitoring that will be carried out in the place.

Finally, the financial analysis was carried out, which allowed the economic situation of the business to be visualized in a global way, including the income, expenses, costs and expenses of the restaurant, obtaining financial information that allows analyzing the viability of the business.

INTRODUCCIÓN

La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador es una de las más representativas en el país con un porcentaje aproximado del 7,5% del PIB y sigue en constante crecimiento. Por lo tanto, el enfoque de este estudio es mejorar la situación económica de un restaurante ubicado en el barrio Carapungo.

Es conveniente destacar que este barrio se entra en la parroquia de Calderón. En la cual se registra un dato poblacional de 152.242 habitantes y es considerada una de las parroquias en alto crecimiento con respecto al tema demográfico y de negocios.

El negocio inicialmente fue generado de manera empírica, ya que se observó una oportunidad debido a la carencia de comida mexicana en el sector y la disponibilidad de un local comercial en una vía de crecimiento comercial y con alto tráfico vehicular en la misma.

Con estas características se desarrolló un plan de negocios que permitirá repotenciar dicho negocio aplicando el modelo Design Thinking, donde se interactuó con los clientes y se analizó su comportamiento para conocer sus necesidades y generar estrategias eficientes con costos bajos.

Asimismo, se realizó un análisis financiero tomando en cuenta los datos financieros registrados en el negocio y se generó proyecciones de ventas para conocer la viabilidad del negocio. Con el estudio y los datos recolectados se pudo establecer una visión total del proyecto y lograr resultados positivos.

El diseño metodológico se realizó por medio de una investigación con enfoque, cualitativo y transversal, así como la hipótesis que se va a desarrollar durante la investigación. Al realizarse un plan de negocio de un restaurante totalmente funcional se aplicará principalmente la Investigación de campo y la investigación experimental, aplicando los métodos deductivo y analítico.

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

1.1 Título

´´ PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA REPOTENCIACIÓN DEL RESTAURANTE DE COMIDA MEXICANA " EL GÜERO " EN LA CIUDAD DE QUITO EN LA PARROQUIA CALDERÓN´´

1.2. Planteamiento del problema

Se identificó una oportunidad de negocio en la parroquia de Calderón la cual permitió que el dueño del restaurante "El GÜERO" comience sus operaciones posteriores a un estudio empírico sobre la factibilidad de iniciar un restaurante de comida mexicana desde diciembre 2021.

Así mismo la inestabilidad social, la inestabilidad política y la crisis económica y financiera del país está generando un bajo índice de poder adquisitivo, lo que consecuentemente se ve reflejado al poco tráfico de personas que presenta El GÜERO, ya que este negocio a pesar de que va 3 meses operando en un horario de 14h00 a 21:30 entre los días martes a domingo, el 60% del tiempo el lugar permanece vacío, lo que genera gastos por productos dañados, gastos administrativos y operativos.

Con relación a estos gastos antes mencionados la actual administración se ve preocupada porque a pesar de que el negocio mantiene un flujo de caja considerable, cada fin de mes existe incertidumbre porque se desconoce si se va a obtener rentabilidad o por lo menos se va a lograr un punto de equilibrio. Al mismo tiempo, el negocio cuenta con todos los permisos necesarios para su funcionamiento, es un lugar agradable y de la misma manera aparentemente cuenta con un menú variado y con precios bajos.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General.

Proponer un plan de negocio para potenciar acciones de mejora para que el desempeño del restaurante de comida mexicana " El GÜERO" sea rentable.

1.3.2. Objetivo Específico.

- Realizar un diagnóstico situacional del negocio
- Elaborar el plan de negocio con el fin de mejorar el desempeño
- Proponer las acciones de potenciación del negocio

1.4. Justificación

Un año nueve meses después de haber comenzado la pandemia por el Covid-19 las restricciones sanitarias paulatinamente se fueron normalizando, es allí donde la oportunidad de emprender surgió de manera empírica con una propuesta de negocio diferente a lo que se puede apreciar en los alrededores del sector.

El lugar de la ubicación fue elegido por el alto tráfico de personas que transitan por la vía, al ser una calle amplia y con locales comerciales de comida se apreció una oportunidad para implementar el negocio en el área.

Al encontrar un local libre que se adaptaba a las necesidades de la idea de negocio se comenzó por realizar las gestiones necesarias para el funcionamiento del restaurante.

La presente investigación es de suma importancia puesto que a pesar de que se tenía en mente el éxito inmediato del negocio por su ubicación y la propuesta de negocio el restaurante no genera acogida por parte de los clientes y por ende las ganancias son escasas y en la mayoría de los meses se logra un punto de equilibrio al final de cada mes. Además de lo mencionado no se cuenta con un sistema de control con relación a los empleados y al desempeño de estos ya que se desconoce si estos efectúan su trabajo de forma eficiente y adecuada. Implementar acciones adecuadas posibilita contar con un buen índice de ventas lo cual permite obtener mayores ingresos que egresos. La calidad de los productos está netamente relacionada con los precios establecidos dentro del menú, sin embargo, los resultados no son los esperados, es decir el restaurante tiene un nivel bajo de aceptación. Con respecto a la ubicación esta es buena ya que se encuentra en un sector comercial, de alto tránsito y cuenta con locales ancla en sus alrededores además de lo mencionado es el único restaurante de comida estilo mexicana en el sector. El contar con un administrador eficiente permite al negocio determinar y coordinar las actividades a realizar, así como la asignación de tareas a los empleados correspondientes, del mismo modo contribuye a la comunicación efectiva entre los trabajadores y la relación que tienen los mismos con los clientes, además coopera en la resolución de distintos problemas que

surjan en cierto momento, así como la toma de decisiones correcta en base a los cambios que puedan aparecer.

1.5. Diseño metodológico

El diseño metodológico se realizará por medio de una investigación con enfoque, cualitativo y transversal, así como la hipótesis que se va a desarrollar durante la investigación. Al realizarse un plan de negocio de un restaurante totalmente funcional se aplicará principalmente la Investigación de campo y la investigación experimental, aplicando los siguientes métodos

1.5.1. Método deductivo.

Este método permitirá partir de lo general a lo particular, en este caso, en la presente investigación se inicia hablando de conceptos generales, el diagnóstico interno actual y el direccionamiento que se aplica específicamente en el restaurante.

1.5.2. Método analítico.

El método analítico permitirá separar las partes más importantes de la investigación en partes específicas. En este caso conocer el plan de negocio inicial para examinarlo de forma objetiva y realizar correcciones.
Así mismo, el presente trabajo se desarrolla utilizando fuentes primarias de recolección de datos por medio de entrevistas y observación, al ser un negocio en funcionamiento se realizan entrevistas al personal de la organización, y a los clientes para obtener datos estadísticos descriptivos y de igual manera se utilizó fuentes secundarias como registros existentes en el negocio para obtener información documental que nos facilite realizar un diagnóstico situacional.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

Para desarrollar este trabajo de titulación se abordan datos acerca de la geografía y la población de la **parroquia de Calderón**, lugar en el cual se ubica el negocio de comida mexicana EL GÜERO. Es importante conocer la información del área puesto que de esta manera se conocerá la influencia del objeto de estudio. Calderón es una parroquia que está ubicada en la provincia de Pichincha, al noreste de la ciudad de Quito definida actualmente como sector urbano marginal debido a sus condiciones socioeconómicas. La parroquia se encuentra delimitada por las parroquias de San Antonio al norte, al sur con Llano Chico, al este con Guayllabamba y al oeste con Pomasqui, con una superficie total de 79,17 km2.

> En base al censo 2010 la población de la parroquia es de 152.242 habitantes, correspondiente al 5.09% del total de la provincia de Pichincha. Del total de la población el 49% son hombres y el 51% son mujeres, demostrando tendencias similares a las provinciales y cantonales. (Gobierno Autónomo Descentralizado Calderón [GADC], 2015, p. 25).

Dentro de la estructura económica de la parroquia, la población económicamente activa es de 73.351 habitantes, donde la población femenina ocupa el 42,9% de total y el 57,1% de población masculina.

En la actualidad Calderón se encuentra en una etapa de incremento socioeconómico, debido al crecimiento longitudinal de la ciudad de Quito, la creación de centros comerciales y la reubicación del aeropuerto Mariscal de Sucre, por tal motivo es importante conocer que es un **modelo de negocio**, ya que es el paso inicial para comenzar a estructurar un plan de negocio

Existe cierta confusión entre modelo de negocio con plan de negocio, sin embargo, cuentan con diferencias significativas. Para aclarar estos dos términos hay que entender que el modelo de negocio sirve como

> Una herramienta previa al plan de negocio que permitirá definir con claridad qué se va a ofrecer al mercado, cómo se va a hacer, a quién se lo va a vender, cómo

se lo va a vender y de qué forma se generara ingresos. (¿Qué significa modelo de negocio? , 2021)

Mientras que el plan de negocio es una evaluación de características donde se analiza el entorno en el que se encuentra la empresa, estudiando y evaluando los resultados obtenidos.

El Güero es un **restaurante de comida mexicana**, el cual es un establecimiento en el que su principal actividad es la preparación de alimentos y bebidas de estilo mexicano para ser consumidos en sus instalaciones o a su vez ser solicitado por medio de los canales de delivery. El termino se deriva del latín restaurare que quiere decir recuperar o restaurar. (Durón,2006).

Comencé realizando un análisis situacional aplicando el modelo **Design Thinking,** ya que el restaurante es un negocio en funcionamiento con problemas inciertos que no están generando rentabilidad por ende se plantea utilizar el modelo de Design Thinking en sus tres primeras etapas, empatía, definición e ideación para determinar opciones enfocadas a los clientes.

Comenzando desde la primera etapa denominada empatía se observaron resultados ya que comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios, y también de su entorno, personas en general, clientes y empleados. Se deberá tener la capacidad de ponerse en el lugar de dichas personas para generar soluciones consecuentes con sus problemas reales.

Posteriormente se desarrolló la fase de definición. En esta etapa es necesario seleccionar la información recopilada durante la fase de Empatía y quedarse con lo que realmente aporta valor y lleva al alcance de nuevas perspectivas interesantes. Se identificó problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.

Finalmente concluimos con la etapa de Ideación que tiene como objetivo la generación de múltiples de opciones que generen soluciones a los problemas visualizados.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1 Administración.

La administración es considerada como "el conjunto de las funciones o procesos básicos como planificar, dirigir, organizar, coordinar y controlar que una vez implementados de forma conveniente repercuten de manera positiva y ventajosa en la eficiencia y eficacia de la actividad realizada en la organización". (Diez de Castro et al., 2001)

2.2.2. Análisis Situacional.

Es un estudio o exploración de todos los factores relacionados e influyentes acerca de las actividades que la empresa efectúa y cómo los mismos afectarán en el futuro. Una identificación eficaz y óptima de este análisis facilitará establecer y definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Análisis situacional,s.f.).

2.2.3. Comida Texmex.

Según el sitio web Encolombia (s.f.) se hace referencia a la comida tex-mex a la fusión culinaria de ciertos platos e ingredientes. Su origen radica en el estado de Texas en Estados Unidos de América, el principal desencadenante fue la inmigración de ciudadanos mexicanos, los cuales incorporaron ciertas recetas e ingredientes en platos ya existentes, por esta razón es considerada como una mezcla de costumbres gastronómicas. La palabra tex-mex se origina del tren que unía al borde de Texas con México, este tenía por nombre "Tex Mex Railway".

Este tipo de comida se caracteriza y se diferencia en su mayoría por la utilización de sabores fuertes y picantes, así como ciertos ingredientes específicos como lo son el queso amarillo, carne de res, pollo y cerdo.

2.2.4. Design Thinking.

Según la Fundación Aquae se presenta como:

> Una metodología para desarrollar la innovación centrada en las personas, ofreciendo una lente a través de la cual se pueden observar los retos, detectar necesidades y, finalmente, solucionarlas. Se trata de dar un enfoque que se sirve de la sensibilidad y su método de resolución de problemas. Tiene como objetivo

satisfacer las necesidades de las personas de una forma que sea tecnológicamente factible y comercialmente viable (s.f., párr. 3).

2.2.5. Innovación empresarial.

Es considerada como un avance o desarrollo en la actividad empresarial a través de transformaciones de modelos de negocio, los procesos de la organización, así como la comercialización o productos con el objetivo de hacer al negocio más eficiente y del mismo modo mejorar la posición en el mercado (Innovación empresarial, s.f.).

2.2.6. Modelo de negocio.

El primer autor en hacer alusión a un modelo de negocio fue Drucker (como se citó en Matiz 2016) puntualizando que es "la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio" (p.1).

Según Osterwalder et al (2005) al realizar un análisis de ciertas definiciones generales definen al modelo de negocio como un instrumento conceptual el cual cuenta con una agrupación de elementos y sus distintas relaciones que posibilitan el entendimiento y la lógica que contiene el negocio de una empresa u organización en específico es así que el modelo de negocio es la descripción y exposición de lo que una empresa presenta a uno o varios segmentos de clientes así como su red de socios con el fin de originar, comercializar y contribuir este valor al mismo tiempo que obtiene un flujo rentable y sostenible de ingresos.

2.2.7. Plan de Negocio.

La autora Cyr (2009) menciona al plan de negocios como una hoja de ruta que permite debatir y tratar las oportunidades, así como los distintos inconvenientes tanto esperados como imprevistos que pueden surgir en un futuro y consecuentemente avanzar de forma exitosa y ventajosa a través del entorno competitivo del negocio.

2.2.8. Rentabilidad.

Según Mafra, Gónzales, Ricardo, & Wahrlich (2016), la rentabilidad refleja el desempeño de eficiencia financiera que el negocio crea necesaria para la sostenibilidad de la misma. Para Hernández & Ríos (2013) la rentabilidad es una variable exógena, es decir una variable específica, debido a que afecta la estructura financiera, la combinación de la deuda y el capital destinado al financiamiento. Por lo tanto, la rentabilidad es un elemento

muy necesario para cualquier, ya que evalúa la gestión de la misma para que pueda convertir los ingresos totales en ganancias, por ello Handley, Wright, & Evans (2018) recomiendan elaborar proyecciones para una mejor evaluación.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MODELO DE NEGOCIO

3.1. Levantamiento de información de EL GÜERO

3.1.1. Descripción general del negocio.

La historia nació a inicios del 2021, donde un grupo de amigos se reunían frecuentemente a conversar y a preparar comida para pasar el momento. Su fascinación por la comida mexicana de una reunión a otra permitió que las recetas vayan teniendo el toque preciso que encantaba al grupo.

En agosto del mismo año Nelson Cabezas decidió llevar a cabo la idea junto con el apoyo de sus amigos quienes finalmente en octubre ayudaron al montaje del restaurante haciendo de EL GÜERO su principal punto de encuentro, donde desde allí comparten su ayuda y sazón con los comensales visitantes.

3.1.1.1. Razón Social.

El Güero.

3.1.1.2. Eslogan.

El arte de comer con tortilla.

3.1.1.3. Tipo y descripción de Empresa.

Restaurante de comida mexica.

3.1.1.4. Imagen Corporativa.



Figura 1. Logotipo El Güero

3.1.1.5. Instalaciones.

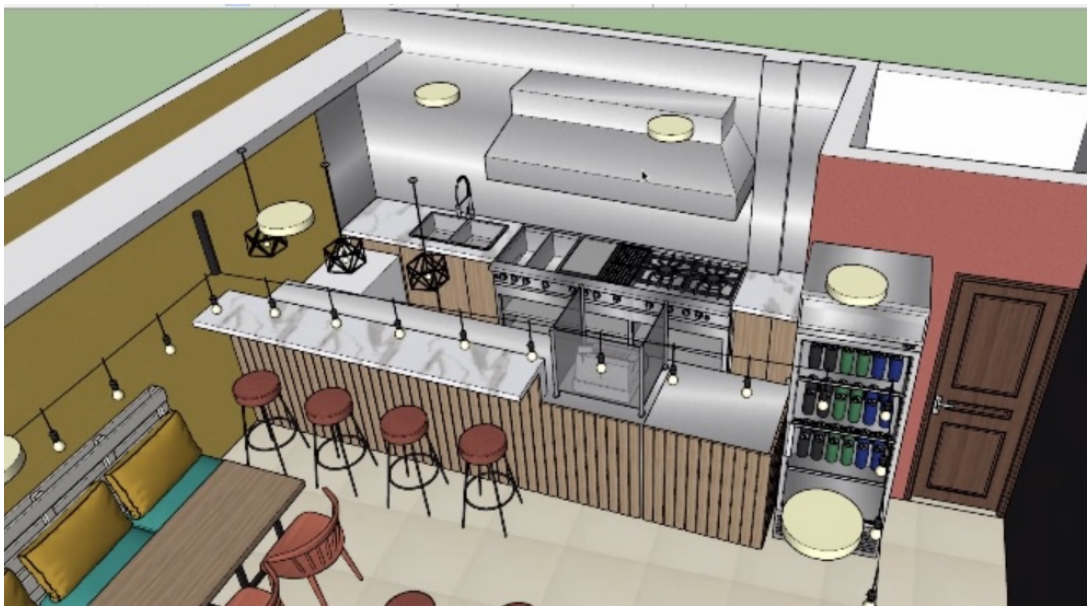


Figura 2. Cocina El Güero

El restaurante consta de un área total de 40m2, en los cuales se encuentra la cocina completamente equipada para su funcionamiento, en la misma se encuentra una barra multifunción junto a la caja registradora que se encuentra separa por paredes de acrílico. En la parte externa se encuentra el área destinada para la atención a los clientes que consta de 4 mesas para 4 personas con un ambiente claro resaltando el color amarillo que es

conocido por incentivar la sensación de hambre en las personas. Adicionalmente, en la pared frontal se encuentra el menú.



Figura 3. Instalaciones El Güero

3.1.2. Condiciones actuales de la empresa.

Actualmente El güero se encuentra 100% operativo desde diciembre 2021, con un número de personal limitado a un cocinero y una mesera facturadora. Su cocina completamente funcional permite preparar 14 platillos detallados en el menú al estilo mexicano.

A pesar de contar aparentemente con todos los recursos necesarios tanto materiales como humanos los ingresos no han permitido que exista un flujo de efectivo que permita alcanzar el punto de equilibrio esperado, generando que el propietario tenga que inyectar capital para poder asumir gastos operativos como el pago de arriendo y pago a empleados.

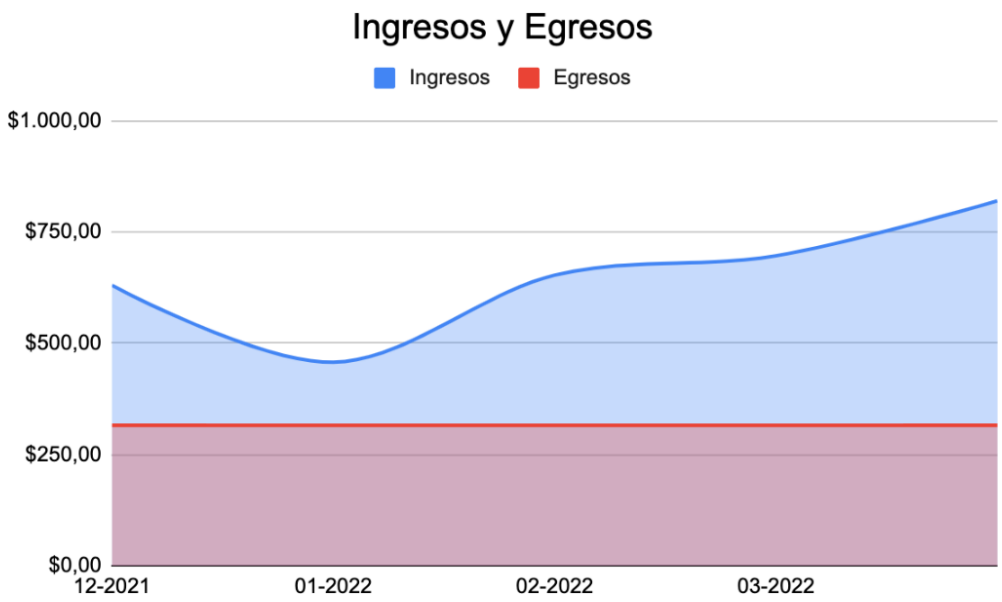


Figura 4. Ingresos y egresos El Güero

Se considera que el producto es atractivo, de calidad y con precios competitivos respecto al mercado. La constante innovación del producto ha permitido que el número de clientes se incremente, sin embargo, aún no se logra alcanzar totalmente el resultado esperado.

3.2. Análisis del Entorno

En este apartado se realizará un análisis de los factores del entorno que pueden afectar a la competitividad del negocio y se evaluará cuál de ellos es un riesgo potencial para el funcionamiento y la evolución del restaurante. Este análisis se realizará por etapas, partiendo de los elementos del entorno general continuando con el análisis del entorno específico.

Para el análisis de El Güero se realizó una investigación de los aspectos macroeconómicos a nivel de la parroquia de Calderón, así como de las políticas y leyes que regulan la industria de alimentos. De igual manera se efectuó un levantamiento de información de los negocios cercanos junto conuna observación directa de su funcionamiento y tráfico de clientes.

Como parte del análisis se aplicó una breve encuesta a los clientes y colaboradores del negocio, la cual permitió conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del establecimiento y de esta manera realizar el análisis interno.

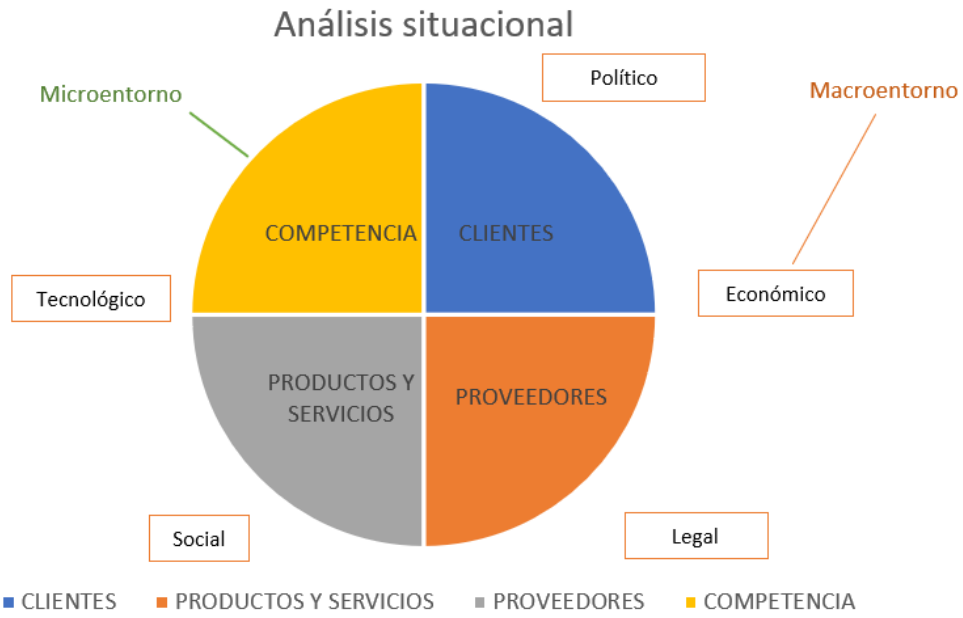


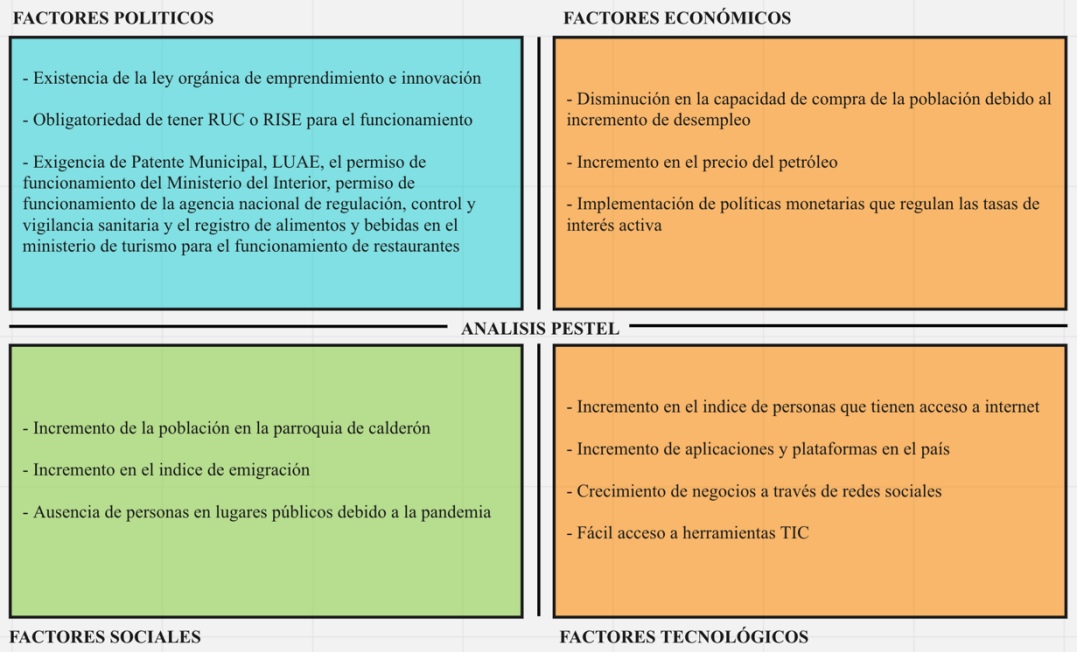
Figura 5. Factores internos y externos de una empresa

Este gráfico muestra una representación de las fuerzas externas e internas, que permitirán hacer un análisis situacional de la empresa para posteriormente ser utilizadas en la elaboración de la matriz FODA. Los factores internos se encuentran detallados en el interior del gráfico, mientras que los factores externos se representan por fuera del pastel.

3.2.1. Entorno general

El análisis externo se enfoca en la identificación de los objetivos y acontecimientos que se encuentran fuera del control de la organización, en la cual se debe considerar factores primordiales para el alcance de los objetivos de la empresa como son las oportunidades y amenazas que afectan directa o indirectamente a El Güero. El análisis externo conlleva a realizar una recolección y evaluación de información de los factores políticos, económicos, legales, sociales y tecnológicos para de esta manera reconocer cómo los mismos pueden generar una oportunidad o una amenaza al negocio.

Tabla 1. Análisis PESTEL



3.2.1.1. Factores Políticos.

Los factores políticos, son aquellos que se encuentran asociados a los aspectos gubernamentales que pueden influir directa o indirectamente a la actividad de un negocio. Por lo tanto, es importante conocer cuánto puede afectar la intervención del gobierno en la economía en temas legislativos, tributarios, de comercio y políticas regulatorias.

De igual manera es necesario identificar los aspectos legales en torno al giro del negocio para comprender cuáles son las regulaciones a nivel municipal y gubernamental que se deben cumplir, ya que de estas depende el funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, el 18 de febrero de 2020 se suscribe la ley orgánica de emprendimiento e innovación que tiene como objeto " establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico." (Ley Orgánica de emprendimiento e innovación, 2020).

Esta ley orgánica, la cual fue reformada el 10 de agosto de 2021 en la asamblea se enfoca en el emprendimiento juvenil, en la misma se proyecta generar una plataforma que permita a un acercamiento entre inversionistas y estudiantes recién graduados que hayan

utilizado un plan de negocio como proyecto de titulación. Este tipo de emprendimientos tiene previsto ser regulado y controlado por la superintendencia de compañías, la cual vigilará la evolución empresarial y el apoyo correspondiente de los organismos públicos como el Senescyt y gobiernos autónomos descentralizados.

Por otro lado, a nivel gubernamental se exige a todos los negocios la suscripción del Registro Único de Contribuyentes (Ruc) o de igual manera a negocios MiPymes la emisión del Régimen Impositivo Simplificado (Rise). Esta exigencia ha tenido un impacto positivo a nivel nacional, ya que se ha disminuido la informalidad de los negocios y ha permitido un control más eficaz de las empresas que se encuentran en el mercado, lo que ha facilitado una información más clara de ciertos tipos de negocios.

El Güero al estar ubicado en el cantón Quito debe regirse por 6 permisos municipales como son: Patente Municipal, la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE), el permiso de funcionamiento del Ministerio del Interior, el permiso de funcionamiento de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria y el registro de alimentos y bebidas en el ministerio de turismo. De este modo se puede encontrar una ventaja en la ubicación del negocio ya que, debido a la existencia de la categorización de negocios en función a la ubicación, El güero solo debe mantener los permisos del RUC, LUAE y el permiso de funcionamiento del Ministerio del interior.

3.2.1.2. Factores Económicos.

El factor económico es importante, ya que se consideran los indicadores macroeconómicos relacionados principalmente con el poder adquisitivo de los consumidores. Este factor determina la capacidad, frecuencia y tipología de compra de los clientes. (IMF Business School, 2019). Es de vital importancia realizar un diagnóstico de la situación actual del país en temas económicos como el PIB, inflación, tasas de desempleo y déficit fiscal.

La economía ecuatoriana se ha visto afectada de gran manera en los últimos meses por la emergencia sanitaria que atraviesa el país y el mundo. El decreto Ejecutivo No 1017 en donde se declaró estado de excepción en todo el territorio nacional, determinó un gran problema para todos los ciudadanos, puesto que se suspendieron todas las actividades económicas y los trabajos en modalidad presencial. Además de esto en el ámbito internacional, la economía ecuatoriana se ha visto afectada por la caída significativa de

los precios del petróleo, siendo el principal producto de exportación, además de un menor dinamismo en la demanda externa de productos no petroleros. (Banco Central del Ecuador, 2020).

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en su Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo hasta diciembre de 2019 presentaba los siguientes indicadores en cuanto a las personas económicamente activas:

En diciembre de 2019, la tasa de desempleo en Ecuador era del 3,8% siendo el menor porcentaje de todo el año. Por otro lado, la tasa de empleo adecuado representaba el 38,8% y de subempleo el 17,8%. A pesar de que esta tasa tiene un aspecto positivo para los ecuatorianos, la realidad cambió durante los dos últimos años debido a la pandemia de covid-19. Sin embargo, los últimos meses posterior al plan de vacunación 9100 impuesto por el presidente Guillermo Lasso la reactivación económica ha incrementado permitiendo que el poder adquisitivo aumente y las personas puedan gozar de una solidez financiera, originando la posibilidad de visitar restaurantes y comer ciertos días fuera de sus hogares.

3.2.1.3. Factores Sociales.

Para análisis de este factor es necesario analizar la demografía de la parroquia estudiada. En base al censo 2010 la población de la parroquia de Calderón es de 152.242 habitantes, correspondiente al 5.09% del total de la provincia de Pichincha. Del total de la población el 49% son hombres y el 51% son mujeres. (Gobierno Autónomo Descentralizado Calderón [GADC], 2015, p. 25)

Dentro de la estructura económica de la parroquia, la población económicamente activa es de 73.351 habitantes, donde la población femenina ocupa el 42,9% de total y el 57,1% de población masculina.

En este contexto, es fundamental analizar el cambio que ha sufrido la sociedad en los últimos meses debido a la pandemia de covid-19, esta nueva realidad como se la llama actualmente ha hecho que los ciudadanos busquen formas alternas para subsistir y generar mayores ingresos. Según la Cámara de Comercio de Guayaquil, 47% de los establecimientos comerciales del país, se encuentran trabajando con entregas a domicilio, esto los ayuda a ampliar sus canales y mantenerse en el mercado. (Coba, 2020) Por otra parte, algunas empresas aplican para recibir un crédito del Gobierno llamado Actívate, el

cual ayuda a los negocios afectados por la crisis económica, esto de acuerdo con el tamaño de su empresa. Tapia, 2020). Según la Superintendencia de Compañías, se registraron 281 nuevos negocios, lo cual refleja la capacidad de los ecuatorianos para emprender nuevos negocios, lo que demuestra que la competencia cada vez se incrementa significativamente no solo en la parroquia de Calderón sino a nivel nacional.

3.2.1.4. Factores Tecnológicos.

Realizando una observación general de la población, es evidente que a nivel tecnológico nuestra sociedad ha ido evolucionando e involucrándose más con tecnología y equipos más avanzados. El acceso a internet es primordial actualmente, tanto para los hogares como para las empresas. A nivel nacional como se puede observar en la figura 2 , para el 2020 el 53,2% de hogares contaban con acceso a internet; este porcentaje ha ido aumentado debido a que día a día este recurso va siendo de suma importancia en la vida diaria.

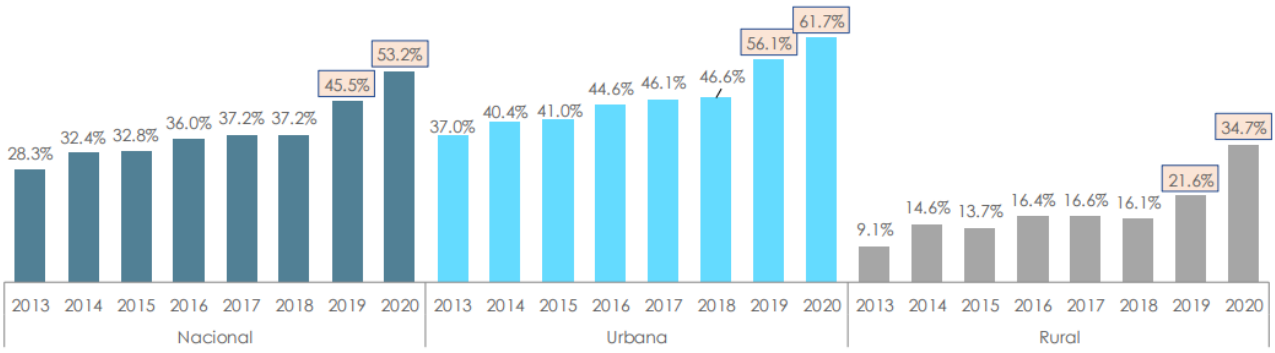


Figura 6. *Hogares con acceso a internet*
Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

Así mismo, en base a la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos como se aprecia en el gráfico se concluyó que el 66,7% de las empresas invierten en Tecnologías de la información mientras que el 31% de las empresas que no invierten en TIC.

De esta manera se observa que la mayoría de las empresas del Ecuador invierten en compras de equipos informáticos, software y aplicaciones, lo cual permite conocer el interés de los negocios en avanzar tecnológicamente especialmente en las empresas de comercio, industria que refleja su importante inversión en TIC.

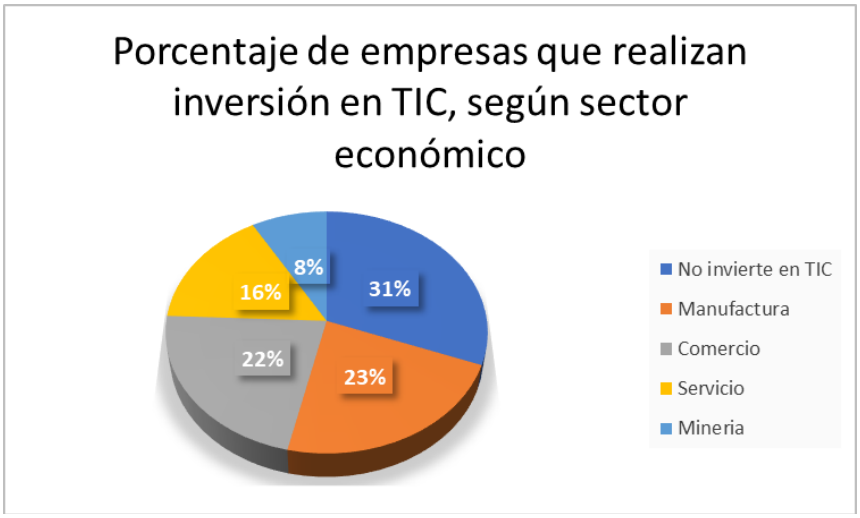


Figura 7. Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según el sector económico
Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

3.2.2. Entorno específico

3.2.2.1. Competidores.

En relación con datos recolectados por medio de un scouting en el sector de Carapungo a 1,5 km de distancia del restaurante se pudo observar que existen aproximadamente 55 lugares de comida, los mismos que comprenden negocios entre formales e informales; la evolución económica y tecnológica en la parroquia de Calderón ocasiona que la competencia en el mercado sea mucho mayor.

Es necesario considerar que debido al mercado al cual pertenece el negocio, el factor del atractivo que se ofrece a los clientes es fundamental puesto que la competitividad existente es más alta por distintas barreras de entradas existentes como es el caso de las economías de escala, donde se puede observar que el restaurante podría verse vulnerable debido a que el capital existente no permite realizar inversiones que faciliten la producción con la finalidad de disminuir costos y de la misma manera ofrecer un producto con un precio inferior al de la competencia.

Así mismo, a pesar de que El Güero ofrece un producto diferenciador, en el sector existen negocios de comida que a pesar de ser productos que se encuentran con facilidad por la zona, se distinguen por la cantidad de las porciones que ofrecen a los clientes.

Una ventaja del negocio estudiado son las barreras de entrada debido a que es fácil ingresar al mercado de restaurantes, pero de igual manera es un mercado bastante vulnerable debido a la competitividad existente.

3.2.2.2. Clientes.

Según datos del INEC en el 2020 Quito tenía una proyección de habitabilidad de 2´644.145, los cuales 152.242 corresponden a la población de Calderón, esta parroquia es un mercado de posibles consumidores, por lo tanto, tiene un bajo poder de negociación con los clientes, lo que representa como una oportunidad para la empresa. Sin embargo, si se considera el alto número de restaurantes en la parroquia, el sector, y el factor existente de una gran variedad de opciones en cuanto a precio y comida ofrecidos hacia el cliente, se puede establecer que tienen un poder de negociación medio.

Si bien el volumen de clientes que se podría manejar es grande, es necesario llegar a ellos para que conozcan del lugar y este se vuelva lo más transitado posible para el consumo. Con un manejo correcto de las redes sociales es viable llegar con la información al cliente sobre los productos que se ofrecen, el precio y sus instalaciones.

Así mismo, el cliente tiene una gran variedad de productos sustitutos, y también varias opciones de lugares en donde consumir. A esto se le suma el hecho de la diferencia en precios, que viene acompañado de la variedad. En la parroquia existen varios locales de comida y otro sin número de lugares informales que ofrecen productos sustitutos sin embargo no es difícil llegar a tener esa exclusividad; por lo tanto, se tiene que generar factores diferenciadores como el servicio, la calidad y el ambiente del lugar.

3.2.2.2.1. Análisis Design Thinking.

En el presente apartado se realizó un análisis basado en el modelo Design Thinking que tiene como objetivo encontrar las fallas existentes en la propuesta de valor inicial del restaurante El Güero y proponer cambios que permitan una experiencia más adecuada al cliente.

El Design thinking es la manera de resolver problemas de un negocio de forma óptima pensando como un diseñador que tiene la capacidad de transformar productos servicios y cualquier estrategia de la empresa. El Design Thinking permite resolver problemas reduciendo riesgos e incrementando posibilidades de éxito enfocándose básicamente en

las necesidades humanas y partiendo de ahí observar el comportamiento de cada uno de ellos para posteriormente crear prototipos que se llevarán a prueba esperando una solución humanamente deseable y económicamente posible. (Serrano y Blázquez,2015)

En el transcurso de la investigación se buscarán soluciones a la problemática, la misma que será denominada propuesta de valor, la cual se presentará en forma numérica como se ha venido realizando de manera empírica. Iniciando con el antecedente de que existe un segmento seleccionado, se procederá a analizar varias técnicas y herramientas que contribuyan a saber cuáles opciones de mejoras se pueden implementar en el modelo de negocio.

Uno de los retos más complicados que se enfrentan en el mercado actual es el de satisfacer ciertas necesidades de los consumidores, ya que existen varios negocios que ofrecen varios productos con distintas características, las cuales limitan la oferta para dichas necesidades.

Conviene subrayar que para asegurar que el modelo de negocio está bien direccionado es necesario realizar un diseño partiendo de nuestro segmento de mercado. Por esta razón se visualiza a continuación un mapa de empatía del cliente para comprender las necesidades del consumidor y perfilar de manera más adecuada el producto que se va a ofrecer y la manera en que se va a presentar la propuesta al cliente.

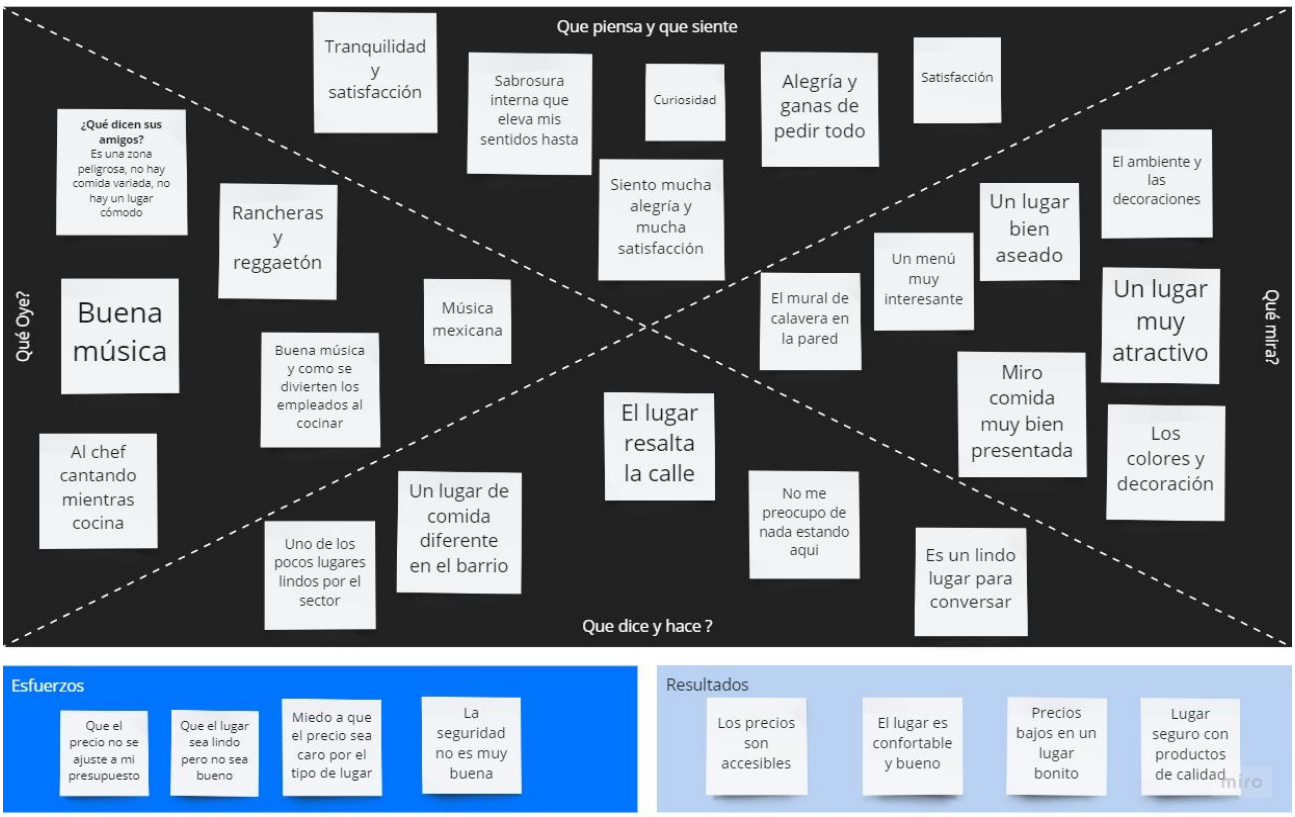


Figura 8. Mapa de Empatía

3.2.2.2.1.1. Empatizar.

Empatizar es la base fundamental del diseño que se va a proponer para la mejora del negocio, ya que está centrado en las personas que visitan el lugar e interactúan directamente con el espacio y los colaboradores. La característica para ser empático es la interacción directa con los usuarios del lugar, por lo que se propone tres acciones relacionadas con la herramienta del Mapa de empatía para comenzar con esta práctica:

Observar

Se visualiza de manera minuciosa a los clientes y su comportamiento en el lugar. Se toma en cuenta cada momento durante la experiencia en el lugar y sus reacciones, esto quiere decir, desde el momento en que entra por la puerta hasta la última interacción con el personal o el lugar.

Interactuar

Es el acercamiento que se tiene con el cliente en el momento oportuno, lo que permite realizar una entrevista o a su vez una breve conversación para recolectar información sobre la experiencia en el lugar y el conocer un poco del contexto de sus vidas. En esta acción se recopiló información como, ¿Qué hace? y ¿Qué dice?, para posteriormente identificar la existencia de algún problema, analizarlo y finalmente corregirlo.

Para conocer si existen algunas conjeturas sobre lo que dijo la persona se necesita identificar ¿Qué piensa y siente? para que una vez terminada la interacción se pueda apreciar globalmente el mapa en conjunto y conocer las conclusiones de la acción.

Experimentar

Posterior a la interacción con el cliente se hace relación a la experimentación desde la perspectiva del usuario, esto quiere decir que se intentara actuar como un cliente más, vivir la experiencia desde el momento de entrada hasta la última interacción con los colaboradores y el lugar. De esta manera esta acción permite vivir la experiencia desde un punto de vista externo, conocer los problemas y empatizar con los usuarios.

El proceso de empatizar en El Güero se realizó utilizando una investigación descriptiva en forma de encuesta, con una muestra de 18 usuarios que visitaron el restaurante y 2 a los colaboradores del lugar, de igual manera se realizó una observación de aproximadamente 4 horas diarias en un lapso de 14 días. De esta manera fue factible construir el mapa de empatía y tener una idea del producto, el servicio que se ofrece y los ajustes que se debe realizar para obtener lo deseado.

3.2.2.2.1.2. Definición.

Definir es la etapa que posibilita tener una claridad sobre el diseño de todas las alternativas posibles de solución al problema. En la definición es necesario estructurar los problemas encontrados en la etapa de empatía, asi como conocer los retos y tener claro el objetivo planteado.

El principal problema que se pudo apreciar en la etapa de empatía con el cliente es que el restaurante a pesar de estar bien ubicado geográficamente en la parroquia, el factor de la inseguridad limita a los clientes a acercarse al lugar, ya que la mayoría supone que el

lugar es inseguro y que el caminar o dejar los vehículos en los exteriores implica algún riesgo.

Relacionado con el problema anterior se encontró la problemática con respecto al horario de apertura, esto debido a que el horario de martes a sábado de 14h00 - 21h00 no es muy atractivo, ya que la mayoría de los clientes desean almorzar en el lugar un poco antes del horario mencionado. Este problema se encuentra relacionado con el factor de la inseguridad en el sector debido a que el horario nocturno es más vulnerable a la delincuencia.

En conclusión, se define que el problema fundamental es el horario de atención, debido a que este está establecido de 14h00 a 21h00 y es muy limitado para recibir a los usuarios, debido a las siguientes razones que se detallan a continuación. La primera hace referencia a que los usuarios desean un lugar donde la alternativa de almorzar esté disponible, por lo tanto, el horario de atención está mal definido. La segunda razón es que al estar ubicado en un sector considerado conflictivo según una publicación del diario El Comercio el 29 de junio de 2021, la gente evita transitar en horas de la noche tanto por seguridad personal y de sus bienes, que en este caso son los vehículos que quedan en las afueras del local, por lo tanto, el negocio se ve afectado económicamente por dicho problema y no se puede incrementar el flujo de efectivo.

3.2.2.2.1.3. Ideación.

En este apartado comienza el proceso donde se debe crear y evaluar cada una de las posibilidades de resolución de problemas. Esta fase permite generar varias ideas para solucionar los problemas definidos anteriormente.

Esta etapa se expresó por medio de la herramienta scamper.

> El método SCAMPER es la famosa técnica para favorecer la creación de ideas en un proceso de Brainstorming. Es una de las más potentes y conocidas. (25 de mayo de 2022). Método SCAMPER para la generación de ideas. *Design Thinking España.* Recuperado de *https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/metodo-scamper-para-generar-ideas*

Esta herramienta fue combinada con el método brainstorming o lluvia de ideas entre el gerente y los colaboradores de El Güero como se visualiza en la figura 10 y 11, lo que permitió tener varias ideas sobre las posibles soluciones a los problemas encontrados.

Para cada uno de los problemas planteados se generaron preguntas base que permitieron ayudar a desarrollar un abanico de soluciones de todo tipo.

A cada problema se le asigna las 5 preguntas iguales y se limita a 3 ideas por pregunta citada a continuación.

- ¿Cuáles son las soluciones más obvias para este problema? (Incluso cosas que ya sabemos que existen)

- ¿Qué se puede agregar, quitar o modificar de esas soluciones iniciales?

- ¿Como un niño de cinco años, resolvería el problema? ¿Cómo resolver el problema si usted tiene un presupuesto limitado?

- ¿Cómo resolver el problema si no debemos limitar el gasto al máximo?

- ¿Cómo resolver este problema si tienes control sobre las leyes de la naturaleza (poderes sobrenaturales, teletransporte, etc.)?



Figura 9. Aplicación del Método SCAMPER



Figura 10. Aplicación del Método SCAMPER entre los colaboradores

3.3. Modelo de negocio

3.3.1. Lienzo del modelo de negocio.

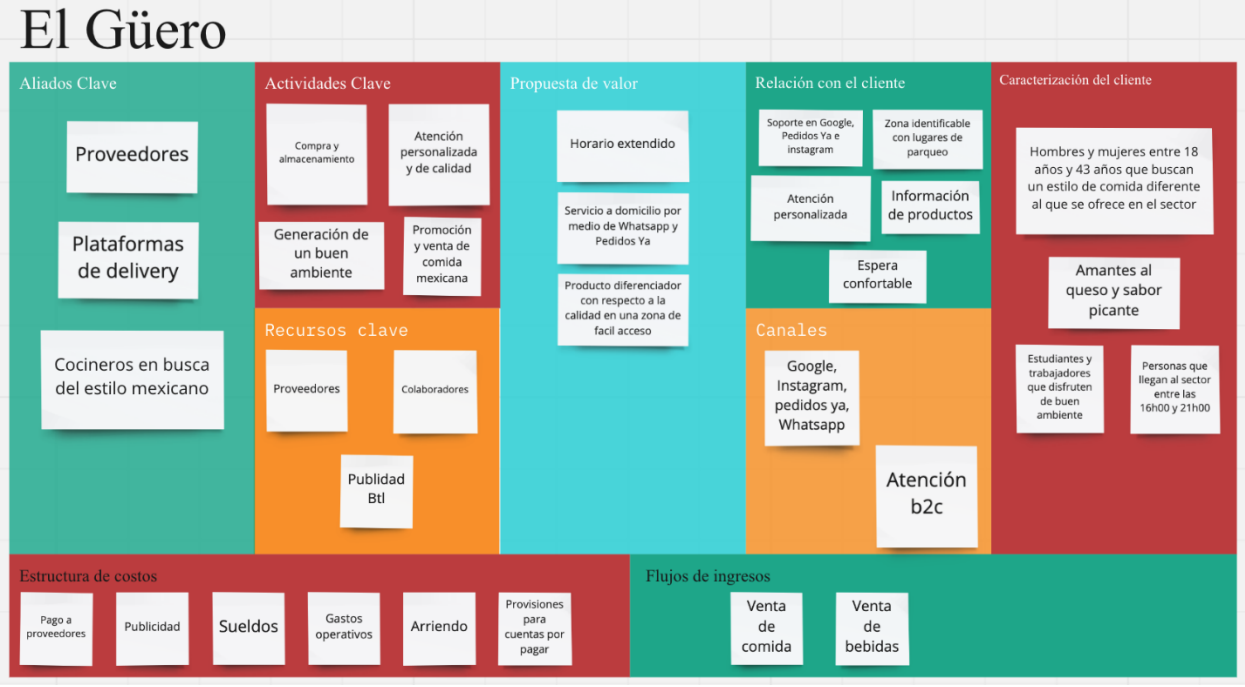


Figura 11. Lienzo del modelo de negocio El Güero

3.3.2. Caracterización del mercado.

Los clientes son el activo más importante de cada empresa, debido a que sin ellos no habría motivo para producir bienes o brindar servicios. Por tal razón es importante identificar el mercado que se va a abarcar.

El Güero está ubicado en la parroquia de calderón, según datos obtenidos en el censo realizado en el año 2010, la población bordea los 152.242 habitantes, esto corresponde al 5.09% de la población de la provincia de Pichincha, dentro de esta población 73.351 habitantes corresponden a la estructura de la población económicamente activa.

Así mismo, físicamente el negocio se encuentra en una vía amplia dentro del sector de Carapungo con instalaciones que pretenden atraer clientes hombres y mujeres entre los 18 y 43 años que buscan un estilo de comida diferente al que se ofrece por el sector, amantes al queso y al picante, de igual manera se espera acoger a estudiantes y trabajadores que deseen pasar un momento cómodo en un ambiente tranquilo y cómodo con el fin de sentirse a gustos desde el inicio hasta el final de la instancia en un horario extendido hasta las 21:00.

3.3.3. Propuesta de valor.

La propuesta de valor hace referencia al motivo por el que los clientes escogen un negocio y no otro.

El Güero propone un atractivo a los clientes enfocándose a las necesidades de los clientes, según lo analizado en el apartado del Design Thinking la principal propuesta de valor se encuentra en la oferta de un horario adecuado y de interés del consumidor, esto debido a que, al estar ubicado en un sector con antecedentes conflictivos, los usuarios no disfrutan de la estancia durante el horario nocturno por miedo a correr algún riesgo personal o de sus autos que quedan parqueados en el exterior.

Sin embargo, un valor adicional de El Güero entre los negocios locales del sector es el servicio a domicilio que se ofrece a los moradores de la parroquia, por esta razón es que junto con el horario extendido se podrá ofrecer un producto llamativo y captar clientes que buscan comida mexicana en un horario diferente al ofrecido en el sector y en la comodidad del hogar por medio de plataformas digitales como WhatsApp y Pedidos Ya.

Así mismo, al realizar el estudio del sector se pudo apreciar que cerca del mismo no existen lugares que ofrezcan este estilo de comida mexicana, al ser un producto diferente a lo que se ofrece en el sector se adiciona el valor de brindar un producto de buena calidad, con bajos precios y diferentes.

El producto diferenciador que se amplía de mayor manera dentro de la ciudad es el ´´burrito especial´´, ya que es un burrito bastante cargado de proteína y su valor agregado es el abundante queso de su interior y su costra de queso cheddar y mozzarella que lo envuelve.

3.3.4. Canales.

Los canales de El Güero hacen referencia a la comunicación, distribución y venta de los productos que se ofrecen dentro del establecimiento, por tal motivo se ha intentado generar de manera óptima un manejo de redes sociales que facilite al negocio captar clientes por varios medios digitales como Google, Instagram, pedidos Ya y WhatsApp.

Las plataformas cumplen su función específica que es captar clientes, sin embargo cada uno tiene su objetivo, como es el caso de Google e Instagram, donde el cliente puede encontrar el negocio, conocer las instalaciones del lugar y posteriormente encontrar la ubicación exacta, a diferencia de Pedidos Ya y WhatsApp las cuales permiten tener una mayor interacción entre el cliente y el establecimiento ya que por medio de estos dos canales se puede gestionar el envío de información del restaurante y realizar pedidos de delivery.

Cada una de las plataformas mencionadas han sido manejadas dentro de los tiempos establecidos, generando interacción con los clientes de manera poco eficiente, sin embargo, se considera que la potenciación de estos canales debe ser ajustada para generar mayores resultados.

Asimismo, el restaurante tiene instalaciones físicas que operan en un horario de martes a sábado de 14h00 - 21h30 y Domingo de 12h00 - 18h00.

3.3.5. Relación con los clientes.

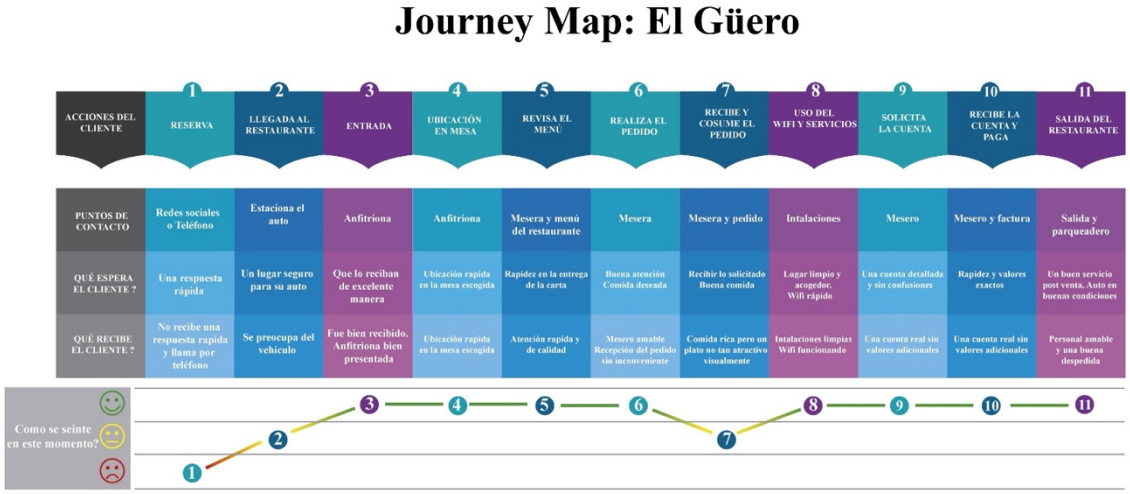


Figura 12. Journey Map El Güero

La relación existente entre los clientes y el restaurante va a tener un manejo personalizado, esto pretende lograr que los clientes sientan que el lugar que eligieron para comer es el adecuado, por lo que desde el momento en que se capta la atención a primera vista de la empresa, el cliente va a mantener un soporte eficiente por medio de las plataformas de búsqueda como Google, pedidos ya e Instagram; en cada una de ellas el usuario podrá interactuar con el personal del lugar, tanto como para conocer la ubicación asi como para aclarar dudas sobre algún platillo que se haya elegido.

Cabe recalcar que el deseo del cliente es pasar un momento satisfactorio donde pueda sentirse cómodo y seguro, por lo tanto, el lugar del El Güero ofrece un servicio de calidad y seguro, tanto para los comensales como para sus vehículos. El lugar ubicado cuenta con zona de parqueo, donde su amplia ventana permite visualizar su vehículo a todo momento y esto permite que el restaurante sea identificable al transitar por la vía.

Así mismo, desde la primera interacción con los clientes la empresa ofrece atención personalizada, en cuanto a la interacción física o virtual. En el caso de la interacción física con los clientes, ellos van a poder vivir una experiencia de confianza y respeto ya que los empleados desde el momento de la entrada al establecimiento son prestos a brindar un servicio de calidad informando sobre los productos que se ofrece. Al ser un restaurante de comida mexicana, se debe proporcionar información clara sobre los productos ya que algunos de ellos contienen ingredientes que pueden no ser de agrado para todos, como el ají.

Finalmente, el Güero cuenta con un juego muy conocido y tradicional que permite romper la tensión de la espera entre la etapa del pedido y la entrega de los alimentos, haciendo que la estancia sea confortable incluso en el momento de la espera.

3.3.6. Fuentes de ingresos.

Las fuentes de ingreso de El Güero están enfocadas en la venta de productos y el servicio presentado en la propuesta de valor que ofrece el restaurante. La principal fuente de ingreso es la venta de comida mexicana.

De igual manera al ser un negocio de comida mexicana se ofrece bebidas de acompañamiento que combinen con su plato de comida, las bebidas que se encuentran disponibles en el lugar son bebidas no alcohólicas y bebidas de moderación las cuales contienen bajas cantidades de alcohol.

3.3.7. Recursos clave.

Al ser un negocio nuevo en el mercado tiene claro que los recursos del restaurante se deben optimizar de la mejor manera posible, sin importar que tipo de recurso sea.

En particular los recursos claves que El Güero mantiene actualmente son económicos, los colaboradores y la publicidad BTL; cada uno de ellos mantiene su grado de importancia.

Con relación a los proveedores, este recurso es un pilar fundamental del restaurante, debido a que la buena relación con los mismos permite que el negocio funcione, dentro de los principales proveedores con los que El Güero mantiene contacto directo es el arrendatario del local, los proveedores de materia prima y las plataformas de delivery.

Sin embargo, se considera pilar principal a los colaboradores del restaurante por la simple razón de que son quienes prestan el tiempo y conocimiento para que el lugar se encuentre totalmente funcional con lo que corresponde al área de cocina, atención al cliente y la administración financiera.

Por otra parte, la publicidad BTL es un recurso que se decidió optar ya que se pretende elevar progresivamente la utilización de medios no convencionales para elaborar estrategias publicitarias y captar clientes. Con este recurso se pondrá en marcha campañas creativas que causen un importante impacto y deseo en los usuarios.

3.3.8. Actividades clave.

Este apartado hace referencia a las actividades que se realizan en el negocio por medio de la utilización de los recursos clave que permiten producir el producto en el restaurante y permite tener interacción entre los proveedores, colaboradores y los clientes.

Una de las actividades clave del negocio es la compra y almacenamiento de materia prima, en esta accion se tiene relación directa entre los proveedores y los colaboradores. Sin embargo, una tarea fundamental es la atención personalizada y de calidad que se estableció a cada uno de los ayudantes de El Güero, ya que esta permitirá generar la experiencia que se ofrece al cliente desde el momento que ingresa al negocio. Junto con la atención personalizada se dedicarán los trabajadores al comportamiento de los clientes, pues esto permitirá que se tomen acciones para generar un buen ambiente.

Además, junto con las funciones mencionadas anteriormente se implementará la acción de promocionar la comida mexicana y cada uno de sus platos del menú para ser vendida.

3.3.9. Asociaciones clave.

Como se había mencionado anteriormente, al ser El güero un negocio nuevo en el sector, desde el momento de sus inicios se ha realizado asociaciones clave principalmente con proveedores. Los principales proveedores con los que se maneja el restaurante son ´´Hakuna Matata´´ quien provee de todas las carnes que se utilizan en los platillos, dicho proveedor facilita un crédito de hasta 7 días, lo cual permite dinamizar el efectivo existente pagando a proveedores que no facilitan crédito al momento de la compra.

De la misma manera el arrendador es una alianza estratégica importante, ya que flexibiliza el pago del arriendo hasta 10 días posteriores a la fecha pactada, así mismo su apertura al momento de realizar cambios estéticos en el lugar.

Por otro lado, se cuenta con la asociación de la plataforma de Pedidos Ya, quienes permiten que El Güero realice ventas por medio de su plataforma y facilite el acceso a realizar compras seguras y con el mismo sabor. Una de las ventajas de esta asociación es que las personas que navegan por la aplicación podrán visualizar el negocio y poder hacer la compra en ese momento o visitar nuestras instalaciones con la ubicación detallada en la plataforma.

Finalmente se ha considerado formalizar la asociación que se mantiene con la facultad de gastronomía de la Universidad Tecnológica Equinoccial, para que sus estudiantes visiten la cocina y conozcan un poco de lo que se realiza en la misma y sean considerados en días donde el Chef se ausenta por varias razones.

3.3.10. Estructura de costos.

La estructura de costos relacionados con el restaurante es: pago a proveedores, publicidad, sueldos, gastos operativos, arriendo y las provisiones para cuentas por pagar. Toda esta estructura de costos representa la red de proveedores y gastos que hacen funcionar el modelo de negocios.

Al ser un negocio relacionado con la industria de consumo de alimentos los costos que se consideran regularmente son los pagos a proveedores y los gastos operativos, ya que estos pueden ser optimizados de diferentes maneras y generar una disminución en el costo unitario.

De igual manera los gastos operativos han sido considerados como un indicador importante al momento de tomar decisiones sobre la compra de maquinaria, enseres de cocina o transporte ya que influyen de manera directa en los costos del producto y la rentabilidad proyectada.

4. CAPÍTULO. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se formula las estrategias que caracterizan a El Güero con respecto a la misión, visión, valores y estrategias establecidas en conjunto a los objetivos estratégicos planteados en relación a perspectivas financieras, procesos y personal.

4.1. Misión

Generar en los clientes la sensación de estar en México, satisfaciendo las necesidades y gustos gastronómicos con alimentos frescos, deliciosos y de calidad sobreponiendo el servicio eficiente a nuestros comensales.

4.2. Visión

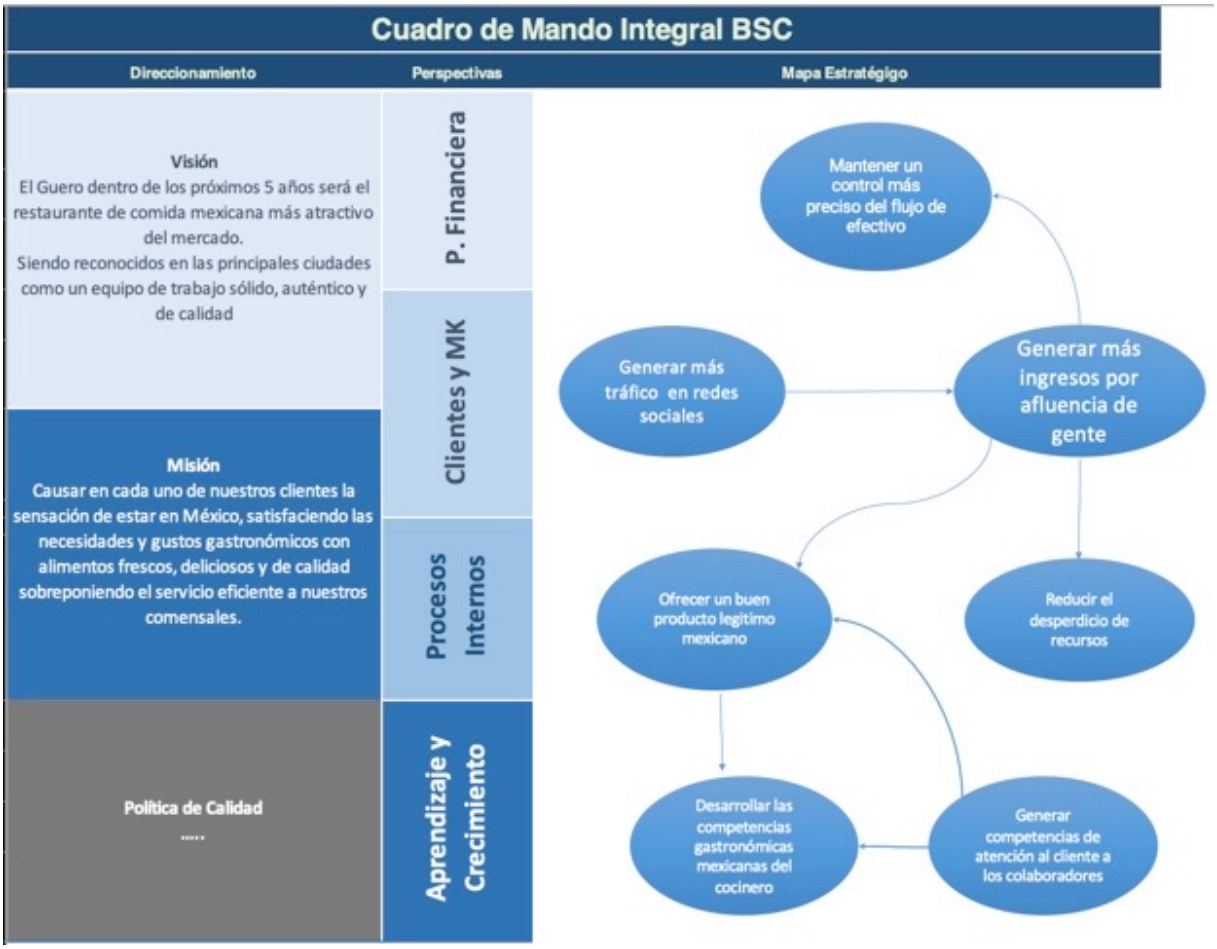
El Güero dentro de los próximos 5 años será el restaurante de comida mexicana más atractivo del mercado nacional, siendo reconocido en las principales ciudades como un equipo de trabajo sólido, auténtico y de calidad.

4.3. Valores de la empresa

- **Excelencia:** Generar un producto y servicio superior a los otros negocios.
- **Higiene:** Mantener el lugar y cada espacio del negocio completamente limpio y aseado para conservar la salud de los clientes y empleados para prevenir enfermedades
- **Responsabilidad:** Cumplir con las obligaciones con respecto a actividades, tiempos y conducta dentro del trabajo
- **Trabajo en equipo:** Colaborar con la organización de manera grupal con la finalidad de cumplir los objetivos establecidos.
- **Alegría:** Realizar las actividades de manera divertida, donde se disfrute del trabajo y se genere un ambiente agradable para trabajar.

4.4. Objetivos estratégicos

Tabla 2. Mapa estratégico.



4.4.1. Perspectiva financiera.

- **Mantener un control más preciso del flujo de efectivo**.

Un error muy común en un restaurante que recién está comenzando es el descuido frecuente del dinero que entra a caja; esto debido a que el dinero en efectivo que se encuentra en el lugar se utiliza frecuentemente como fondo de caja chica ya sea para pagar los gastos del día a día, salarios o pagos a proveedores. Por lo tanto, es necesario llevar un registro diario del dinero que entra y que sale, con la finalidad de optimizar el manejo del flujo de efectivo para apreciar de mejor manera las ganancias.

Con respecto a este objetivo se ha planteado realizar un registro diario de las ventas del negocio, basándose en realizar órdenes de venta en documentos enumerados y posteriormente registrándolos en un software contable, de la misma manera con las compras emergentes que se debe realizar en el día. Esto permitirá llevar un control de las ventas realizadas y las compras imprevistas.

Por otro lado, el camino para llegar al objetivo será realizar arqueos de caja al fin del día sustentándose en los registros diarios de ingresos y egresos, documentos de órdenes de pedidos, billetes y monedas. De esta manera al cierre de cada día se realizará una conciliación entre los documentos de ingreso, egreso, el efectivo existente en caja y las transferencias realizadas. Esto permitirá llevar un control más preciso del efectivo para evitar desfases de dinero.

- **Generar más ingresos por medio de la afluencia de gente.**

Las ventas actuales del negocio corresponden directamente a pedidos realizados en el local, sin embargo, existen días de mayor afluencia y es donde se requiere mayor espacio para acoger más personas. Como primer paso para lograr generar más ingresos por medio de la afluencia de gente se realizará un análisis sobre qué tan óptimo sería expandir el local para acoger a aproximadamente 55 personas, cotizar la ampliación y la viabilidad de realizar el proyecto.

Así pues, es importante medir el rendimiento futuro de la ampliación del local, basándose en documentos de ventas actuales. El realizar un estudio sobre la viabilidad de la ampliación del local, enfocándonos en el rendimiento financiero del proyecto y el retorno de la inversión permitirá saber si la aplicación generará más ingresos al restaurante como se tiene proyectado.

4.4.2. Perspectiva procesos internos.

- **Ofrecer un buen producto legítimo mexicano**

Como objetivo del negocio se tiene un enfoque hacia el cliente que disfruta de la comida mexicana, de sus tradiciones y de sus exquisitos sabores distintivos, es por tal razón que se realizará un proyecto enfocado en realizar estudios sobre la comida mexicana la cual estará a cargo de Nelson Cabezas propietario del lugar y Luis Guerra cocinero del restaurante, el cual permitirá realizar un analisis dual sobre la comida mexicana, conocer las ventajas y desventajas de realizarlas en Quito y prepararlas de manera tradicional como en México.

Así mismo, se ligará a objetivo un proyecto que va direccionado a realizar alianzas estratégicas con proveedores de ingredientes mexicanos para mantener un stock considerable de los mismos y poder preparar recetas auténticas de comida mexicana.

La finalidad de este objetivo es captar a los clientes que disfrutan de esta gastronomía y a la vez generar una ventaja competitiva con los demás restaurantes del mismo segmento.

- **Reducir el desperdicio de recursos**

El desperdicio de recursos en un restaurante es bastante notable al momento de preparar los alimentos, más si el lugar pretende servir alimentos frescos a sus clientes, esto debido a que la cantidad de porciones no siempre están establecidas y existe la posibilidad de que un plato contenga mayores porciones de alimentos que otro. Por lo tanto, se establecerá un proyecto ligado al objetivo de reducir el desperdicio de recurso, el cual se desarrollará partiendo de un análisis de la cantidad de ingredientes que se utilizan para preparar un platillo, para evitar que el desperdicio de dichos ingredientes sea demasiado alto y genere pérdidas.

4.4.3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- **Desarrollar las competencias gastronómicas mexicanas del cocinero.**

Juntamente con el objetivo de ofrecer productos totalmente mexicanos se visualiza la necesidad de desarrollar las competencias gastronómicas mexicanas del cocinero con la finalidad de poder satisfacer estas necesidades a los clientes. Por lo tanto, se ha planteado

la estrategia de analizar centros de desarrollo profesionales para cocineros que se especialicen en el segmento de la gastronomía mexicana, lo que generará un resultado positivo hacia el cocinero al momento de conocer más sobre este tipo de comida y al mismo tiempo ofrecer mayor calidad de platillos especializados en comida mexicana.

- **Generar competencias de atención al cliente a los colaboradores**

Como objetivo estratégico basado en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se desea generar competencias de atención al cliente en cada uno de los colaboradores, esto permitirá un crecimiento personal y profesional en las personas que trabajan en la empresa, por esta razón se plantea la estrategia de analizar los puestos actuales existentes y las funciones de cada empleado; para de esta manera cumplir con los roles establecidos y aplicar protocolos de atención al cliente y normas de comportamiento para reflejar una imagen corporativa adecuada.

4.5. Estrategias

4.5.1. Matriz FODA.

Estrategias – MATRIZ FODA

FODA		Oportunidades		Amenazas
	1)	Amplio segmento de mercado en la zona(152.242 habitantes)	1)	Inestabilidad politica en temas de ordenanzas, politicas y regulaciones de funcionamiento
	2)	Poca cantidad de lugares de comida mexicana en el sector	2)	Miedo de los clientes a visitar lugares público, debido al virus COVID-19
	3)	Facil acceso a plataformas digitales (Pedidos Ya, Uber Eats)	3)	Inflación en los precios de los ingredientes necesarios para la preparación de los platillos
Fortalezas		**Estrategias OFENSIVAS**		**Estrategias DEFENSIVAS**
1)	Contamos con un cocinero de calidad	O1-F3	Implementar una estrategia de marketing segmentado hacia el sector para afianzar la fidelidad hacia el restaurante	A1-F3	Implementar procesos y estrategias de bioseguridad diferenciadores que convenzcan a la gente a visitar el lugar
2)	Amplia variedad de platillos	O3-F2	Destinar más recursos para que se incrementen las ventas de todos los platillos del menú	A3-F1	Apoyar al crecimiento del cocinero para que tenga la capacidad intelectual de sustituir productos caros con productos baratos sin disminuir la calidad del producto
3)	Diferenciacion frente a otros restaurantes del sector	O2-F1	Fidelizar e incentivar al cocinero para continuar con su permanencia en el lugar y realice cambios de mejora en la cocina.	A3-F3	Ofrecer al cliente combos de productos a un precio accesible y rentable para el negocio
Debilidades		**Estrategias REORIENTACIÓN**		**Estrategias SUPERVIVENCIA**
1)	Falta de accesibilidad a ciertos ingredientes	O2-D1	Realizar estudios y pruebas de las recetas con ingredientes sustitutos	A3-D1	Generar alianzas con proveedores estrategicos con el fin de asegurar la relacion entre ambas partes y estabilizar el precio del producto
2)	Alto porcentaje de susceptibilidad en la descomposicion de ingredientes	O3-D2	Explotar la utilizacion de plataformas digitales para que la compra de ingredientes sea de manera periodica y progamada	D3-A2	Destinar más recursos en la supervision de los empleados para generar mayor atencion a los clientes, el servicio y el producto.
3)	Falta de supervisión a los empleados				

Figura 13. Matriz FODA

4.6. Proyectos estratégicos

- Realizar estudios sobre la comida mexicana
- Generar contenido digital sobre la comida que se prepara en el lugar
- Generar alianzas estratégicas con proveedores de ingredientes mexicanos
- Análisis de optimización sobre la ampliación del local
- Registro diario de las ventas del negocio
- Registrar las transacciones en documentos enumerados
- Realizar promociones por cada día de la semana con los productos más relacionados a la gastronomía mexicana
- Establecer un control de eficiencia de los productos
- Establecer protocolos de atención al cliente
- Elaborar un plan de incentivos por lograr metas semanales establecidas

Tabla 3 Matriz de relación objetivos estratégicos vs proyectos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Proyectos	Meta
Mantener un control más preciso del flujo de efectivo	Registro diario de las ventas del negocio	Menos del 5% de error en el registro de cuadre de efectivo
Generar más tráfico en redes sociales	Contratar un community manager que tenga experiencia en la industria	Más de 15% de incremento de segudores
Generar más ingresos por afluencia de gente	Medir el rendimiento futuro de la ampliacion del local	Más del 80% de de dias al mas el lugar se debe encontrar lleno
Ofrecer un buen producto legitimo mexicano	Realizar un estudio junto al cocinero sobre la comida mexicana, las ventajas y desventajas de realizarlas en Quito y prepararlas de	Incremento del 50% en la acogida de los platillos
Mantener un control más preciso del flujo de efectivo	Registro diario de las ventas del negocio	Menos del 5% de fallas en el registro o cuadre del efectivo
Reducir el desperdicio de recursos	Analizar la cantidad de ingredientes utilizados para la preparacion de cada platillo	7% de reducción de desechos
Desarrollar las competencias gastronómicas mexicanas del cocinero	Analizar centros de desarrollo profesionales para cocineros	Generar 1 platillo enigma al trimestre
Generar competencias de atención al cliente a los colaboradores	Desarrollar nuevos protocolos de atención al cliente	80% de satisfacción en los clientes visitantes

5. PLANEACIÓN OPERATIVA Y DE LA ORGANIZACIÓN

5.1. Cadena de Valor

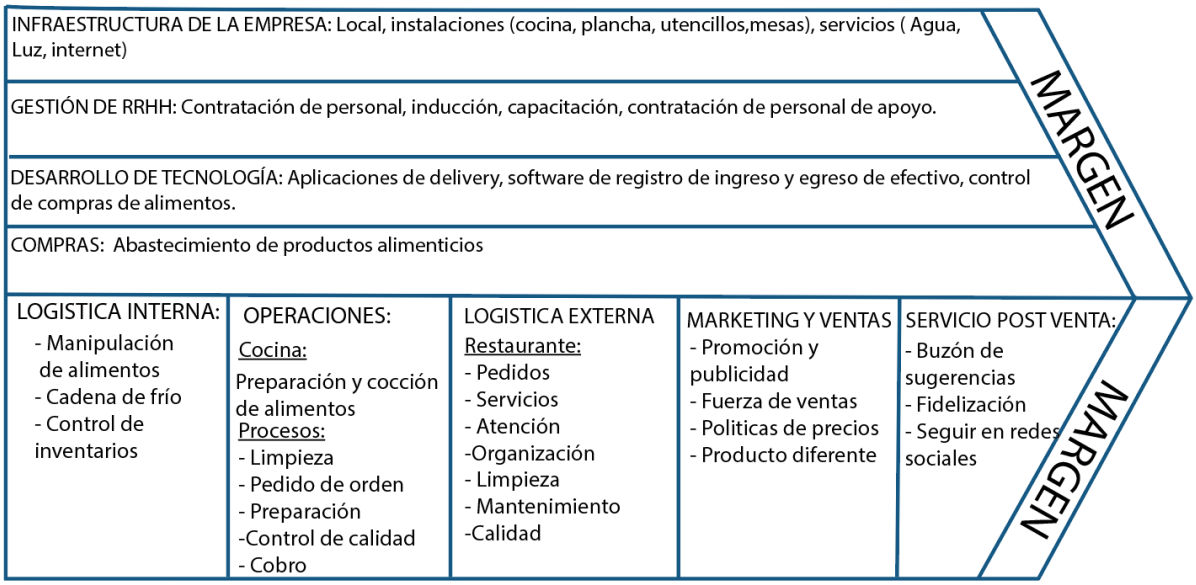


Figura 14. Cadena de Valor

5.2. Organigrama

5.2.1. Organigrama estructural.

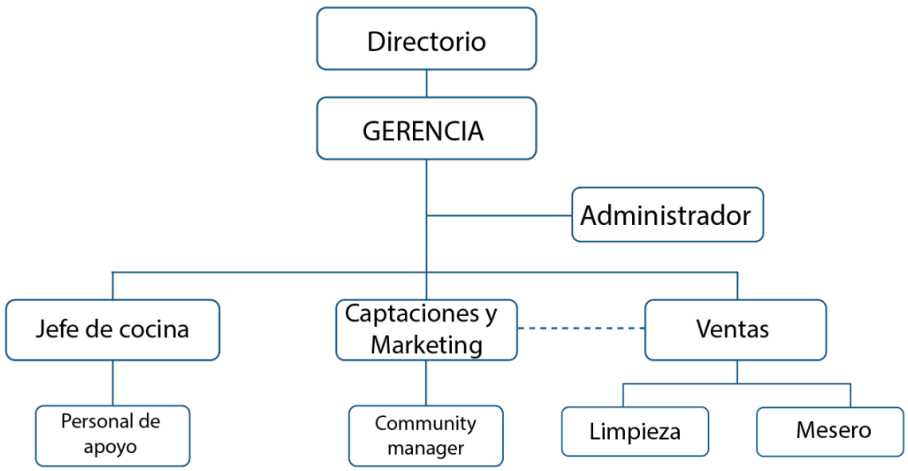


Figura 15. Organigrama estructural

5.2.2. Organigrama funcional.

Directorio

- El directorio proporciona respaldo financiero a cambio de dividendos durante el tiempo de funcionamiento del negocio.
- Aportan ideas y decisiones que beneficien a la empresa.
- Análisis y aprobación de los estados financieros.
- Autorizar a los administradores a tomar decisiones sobre contrataciones y despidos.
- Aprobación de decisiones financieras de riesgo.

Gerencia

- Supervisar a los colaboradores del negocio con el apoyo del administrador.
- Gestionar estrategias para el logro de objetivos.
- Velar por el bienestar del negocio y sus colaboradores.
- Trabajar y apoyar en la resolución de problemas departamentales.
- Analizar las actividades operacionales y los datos financieros del negocio.
- Planificar, desarrollar y analizar planificaciones empresariales que ayuden al desarrollo del negocio.
- Supervisar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los colaboradores.
- Desarrollar, apoyar y dar seguimiento en las estrategias de ventas.

Administrador

- Supervisar el cumplimiento de las funciones de cada colaborador.
- Supervisar el desempeño de los departamentos.
- Generar apoyo hacia los colaboradores para el alcance de los objetivos.
- Garantizar la comunicación departamental.
- Dar seguimiento a las políticas establecidas.
- Supervisar el inventario y los suministros necesarios para la preparación de alimentos.

Jefe de cocina

- Planificar las tareas del personal de cocina y supervisar el trabajo del departamento de ventas.
- Realizar inventarios de ingredientes.

- Preparar y cocinar puntualmente el menú ofrecido.
- Organizar la logística del servicio en el restaurante.
- Establecer y supervisar las normas de seguridad e higiene del personal.

Captaciones y Marketing

- Analizar las necesidades de los consumidores, sus preferencias y deseos en el lugar.
- Analizar el producto y servicio de los competidores potenciales del sector.
- Planificar y desarrollar planes estratégicos de marketing.
- Realizar una eficiente comunicación externa por medio de los canales potenciales.
- Supervisar y apoyar el trabajo del comunnity manager.

Departamento de Ventas

- Establecer de manera dual objetivos de ventas y estrategias de logro.
- Adquirir clientes con el apoyo del departamento de marketing.
- Permitir el crecimiento del negocio.
- Establecer estrategias de ventas y captaciones de clientes.
- Retener clientes por medio del protocolo de servicio al cliente.

5.3. Políticas

5.3.1. Administrativas.

- Ofrecer un servicio de calidad en la preparación, presentación.
- Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas, muebles, equipo de trabajo y alimentos.
- No permitir que el área de cocina este sin Stock necesario de alimentos e ingredientes para la preparación de alimentos.
- Valorar el esfuerzo laboral de cada uno de los empleados.
- Velar por la salud, seguridad y bienestar de cada uno de los colaboradores.

5.3.2. Para empleados.

- Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento para con el cliente.
- Brindar un trato justo y esmerado a nuestros clientes percatando los procedimientos establecidos.

- Ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que está debidamente capacitado.
- Ningún empleado podrá sobrepasar el límite de 20 minutos de retraso en la hora de ingreso.
- Los empleados podrán salir del lugar de trabajo siempre y cuando alguien pueda estar atento de sus funciones por no más de un tiempo máximo de 10 minutos.
- Mantener el lugar limpio y presentable.

5.3.3. Para clientes.

- Respetar el horario de atención establecido.

- No se acepta billetes de alta denominación.

- Respetar a los colaboradores y personas que se encuentran en el lugar.

- El pago de sus pedidos se realizará al final de la estancia en el lugar, en el caso de existir alguna inconformidad no existirá ningún tipo de reembolso de dinero.

- Toda queja o recomendación deberá ser pronunciada al administrador o al encargado de turno para gestionar la solución correspondiente.

- En el caso de que el tiempo de espera sea muy extenso el cliente podrá solicitar una bebida o una entrada en manera de compensación.

5.3.4. Para proveedores.

- Se receptarán los pedidos en el horario fuera de la atención a los clientes.

- Se aceptarán la mercadería únicamente si se encuentra en buen estado.

- Se solicitará a los proveedores un crédito de mínimo 48 horas posteriores a la entrega del pedido.

- Los proveedores deberán anticipar la falta de stock de algún producto con anticipación.

5.4. Localización

Quito, Calderón; Carapungo, Galo Plaza Lasso y Rio Villorita

5.5. Menú



Figura 16. Menú El GÜERO

5.6. Control

5.6.1. Monitoreo administrativo.

Tabla 4. Monitoreo administrativo.

MATRIZ DE MONITOREO									
TIPO DE MONITOREO		ADMINISTRATIVO							
			CUMPLIMIENTO		% APORTE				
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar un analisis de satisfaccion de los clientes		X					X	
2	Generar alianzas y convenios con proveedores		X				X		
3	Generar convenios con empresas		X					X	
4	Medir el nivel de ventas		X					X	
5	Analizar la rotacion del inventario		X						X
6	Supervisar los registros transaccionales diariamente		X				X		
7	Controlar las regulaciones necesarias para el funcionamiento		X				X		
8	Archivar las facturas de compra y venta		X					X	
9	Realizar capacitaciones al personal		X					X	
10	Realizar estudios de mercado		X					X	
11	Medir el nivel de competitividad en el sector		X					X	
12	Realizar controles periodicos de calidad		X				X		
13	Controlar el cumplimiento de las funciones		X					X	

Elaborado por¨:

Nelson A. Cabezas Lopez
Gerente General

Revisado por:

5.6.2. *Monitoreo administrativo de empleados*

Tabla 5. Monitoreo administrativo de empleados.

MATRIZ DE MONITOREO										
TIPO DE MONITOREO		ADMINISTRATIVO DE EMPLEADOS								
			CUMPLIMIENTO		% APORTE					
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Controlar la hora de ingreso y salida del personal		X						X
2	Llevar el uniforme adecuadamente		X					X	
3	Realizar un informe de actividades		X					X	
4	Cumplir con el horario establecido		X						X
5	Notificar las horas de ausencia al administrador y gerente		X				X		
6	informar al administrador las actividades realizadas con dificultad		X						X
7	Realizar controles de funciones periodicamente		X					X	
8	Flexibilizar los permisos para casos fortuitos		X				X		

Elaborado por¨: Revisado por:

Nelson A. Cabezas Lopez
Gerente General

5.6.3. *Monitoreo administrativo de clientes*

Tabla 6. Monitoreo administrativo de clientes.

TIPO DE MONITOREO		ADMINISTRATIVO DE CLIENTES							
			CUMPLIMIENTO		% APORTE				
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Elaborar una base de datos de clientes para ventas a domicilio								X
2	Implementar un buzón de sugerencias en el establecimiento							X	
3	Generar un canal que facilite la difusión de información del lugar							X	
4	Realizar un monitoreo de la satisfaccion y sugerencias del cliente								X
5	Gestionar las interacciones de los clientes en las redes sociales						X		
6	Realizar una gestion postventa a los clientes potenciales						X		

Elaborado por¨: Revisado por:

Nelson A. Cabezas Lopez
Gerente General

5.6.4. Monitoreo administrativo de proveedores

Tabla 7. Monitoreo de proveedores.

MATRIZ DE MONITOREO									
TIPO DE MONITOREO		PROVEEDORES							
			CUMPLIMIENTO		% APORTE				
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Controlar la logistica con el proveedor								X
2	Evaluación de la satisfaccion del proveedor							X	
3	Control de tiempos de entrega							X	
4	Control de stock de productos							X	
5	Control del estado de los productos al momento de su llegada						X		
6	Registrar los cuentas por pagar a los proveedores						X		
7	Llevar un registro real digital de la bitacora de interaccion con los proveedores							X	

Elaborado por¨: Revisado por:

Nelson A. Cabezas Lopez
Gerente General

6. Análisis financiero

6.1. Preparación de información componente financiero

6.1.1. Inversión inicial.

Tabla 8. Inversión inicial

INVERSION TOTAL	VALOR
ACTIVOS FIJOS	$ 5.000,00
Gastos de Constitución	$ 133,92
CAPITAL DE TRABAJO	$ 366,08
TOTAL INVERSIÓN	**$ 5.500,00**

6.1.2. Presupuesto de costos y gastos.

6.1.2.1. Costo de ventas.

Tabla 9. Costo de ventas

Costo de ventas					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
SALDO INICIAL	**62,25**	**$ 64**	**$ 66**	**$ 68**	**$ 70**
COMPRAS	$ 3.735	$ 4.183	$ 4.685	$ 5.248	$ 5.877
SALDO DISPONIBLE	**$ 3.797**	**$ 4.247**	**$ 4.751**	**$ 5.316**	**$ 5.947**
COSTO DE VENTAS	$ 7.598	$ 8.912	$ 9.533	$ 10.218	$ 10.975
MOD	$ 3.865	$ 4.730	$ 4.850	$ 4.973	$ 5.100
CIF	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
SALDO FINAL	**$ 64**	**$ 66**	**$ 68**	**$ 70**	**$ 72**
COSTOS DE VENTAS	**$ 7.597,75**	**$ 8.912**	**$ 9.533**	**$ 10.218**	**$ 10.975**

6.1.2.2. Gastos administrativos.

Tabla 10. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Suministros de Oficina	$ 144	$ 148	$ 152	$ 157	$ 162
Sueldos y Salarios	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Servicios Básicos	$ 870,00	$ 896,10	$ 922,98	$ 950,67	$ 979,19
Depreciaciones	$ 637,06	$ 637,06	$ 637,06	$ 428,73	$ 428,73
Arriendos	$ 2.640	$ 2.719	$ 2.801	$ 2.885	$ 2.971
Gastos Constitución	$ 133,92				
TOTAL	**$ 4.424**	**$ 4.400**	**$ 4.513**	**$ 4.421**	**$ 4.541**

6.1.2.3. Gastos de ventas.

Tabla 11. Gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Redes Sociales	$ 300	$ 309	$ 318	$ 328	$ 338
Hosting y dominio	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Suelos y Salarios	$ 3.865	$ 4.480	$ 4.600	$ 4.723	$ 4.850
TOTAL	**$ 4.164,50**	**$ 4.789**	**$ 4.918**	**$ 5.051**	**$ 5.187**

6.1.3. Estado de situación

Tabla 12. Estado de situación inicial.

ESTADO DE SITUACION INICIAL	
DETALLE CUENTA	**2021**
ACTIVOS	0
CORRIENTES	**562,252**
Caja / Bancos	500
	0
NO CORRIENTES	0
	0
0	175,42
0	1473
0	70,48
0	625
0	2656,1
0	0
	0
TOTAL ACTIVOS	**5562,252**
PASIVOS	0
PROVEEDORES	0
IVA por pagar	0
IESS por pagar	0
15% Participación Trabajadores por pagar	0
25% Impuesto a la Renta por pagar	0
TOTAL PASIVOS	**0**
	0
Capital Social	5562,252
Utilidad del Ejercicio	0
Utilidad retenida	0
TOTAL PATRIMONIO	**5562,252**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**5562,252**

6.1.4. Estado de resultados integral

Tabla 13. Estado de resultado integral.

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
VENTAS	$ 14.957,70	$ 17.500,51	$ 20.475,60	$ 23.956,45	$ 28.029,05
Costos de Ventas	**$ 7.597,75**	**$ 8.911,85**	**$ 9.533,20**	**$ 10.218,38**	**$ 10.974,71**
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 7.359,95**	**$ 8.588,67**	**$ 10.942,40**	**$ 13.738,07**	**$ 17.054,34**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 8.588,98**	**$ 9.189,60**	**$ 9.431,18**	**$ 9.471,67**	**$ 9.727,96**
Gastos Administrativos	**$ 8.288,98**	**$ 8.880,60**	**$ 9.112,91**	**$ 9.143,85**	**$ 9.390,30**
Suministros de Oficina	$ 143,50	$ 147,81	$ 152,24	$ 156,81	$ 161,51
Sueldos y Salarios Admi	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Sueldos y Salarios Ventas	$ 3.864,50	$ 4.480,44	$ 4.599,85	$ 4.722,84	$ 4.849,53
Servicios Básicos	$ 870,00	$ 896,10	$ 922,98	$ 950,67	$ 979,19
Arriendos	$ 2.640,00	$ 2.719,20	$ 2.800,78	$ 2.884,80	$ 2.971,34
Depreciaciones	$ 637,06	$ 637,06	$ 637,06	$ 428,73	$ 428,73
Gastos Constitución	$ 133,92	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de Ventas	**$ 300,00**	**$ 309,00**	**$ 318,27**	**$ 327,82**	**$ 337,65**
Redes Sociales	$ 300,00	$ 309,00	$ 318,27	$ 327,82	$ 337,65
Hosting y dominio	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gasto financiero	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
Comisión de T/C	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ (1.229,03)**	**$ (600,94)**	**$ 1.511,22**	**$ 4.266,41**	**$ 7.326,38**
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$ (1.229,03)**	**$ (600,94)**	**$ 1.511,22**	**$ 4.266,41**	**$ 7.326,38**
15% Partic. Trabajadores	$ -184,35	$ -90,14	$ 226,68	$ 639,96	$ 1.098,96
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ (1.044,68)**	**$ (510,80)**	**$ 1.284,54**	**$ 3.626,44**	**$ 6.227,42**
22 % Impuesto a la Renta	$ -229,83	$ -112,37	$ 282,60	$ 797,82	$ 1.370,03
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**$ (814,85)**	**$ (398,42)**	**$ 1.001,94**	**$ 2.828,63**	**$ 4.857,39**

6.1.5. Presupuestos.

6.1.5.1 Ingresos.

Tabla 14. Ingresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1 2022	AÑO 2 2023	AÑO 3 2024	AÑO 4 2025	AÑO 5 2026
VENTAS	Variable	$ 14.958	$ 17.501	$ 20.476	$ 23.956	$ 28.029
TOTAL INGRESOS		**$ 14.957,70**	**$ 17.501**	**$ 20.476**	**$ 23.956**	**$ 28.029**

6.1.5.2. Egresos.

Tabla 15. Egresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1 2022	AÑO 2 2023	AÑO 3 2024	AÑO 4 2025	AÑO 5 2026
COMPRAS	Variable	$ 3.735,12	$ 4.183	$ 4.685	$ 5.248	$ 5.877
TOTAL EGRESOS		**$ 3.735**	**$ 4.183**	**$ 4.685**	**$ 5.248**	**$ 5.877**

6.1.6. Estados financieros.

6.1.6.1. Estado de situación proyectado.

Tabla 16. Estado de situación proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
ACTIVOS	0					
CORRIENTES	**$562,25**	**$506,95**	**$1.023,69**	**$3.448,46**	**$7.718,43**	**$14.131,49**
Caja / Bancos	$500,00	$442,83	$957,65	$3.380,43	$7.648,36	$14.059,32
Inventario mercadería	$62,25	$64,12	$66,04	$68,02	$70,07	$72,17
NO CORRIENTES						
TOTAL PPE	**$5.000,00**	**$4.362,94**	**$3.725,88**	**$3.088,81**	**$2.660,08**	**$ 2.231,36**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$175,42	$175,42	$175,42	$175,42	$175,42	$175,42
MAQUINARIA Y EQUIPO	$1.473,00	$1.473,00	$1.473,00	$1.473,00	$1.473,00	$1.473,00
EQUIPO DE OFICINA	$70,48	$70,48	$70,48	$70,48	$70,48	$70,48
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$625,00	$625,00	$625,00	$625,00	$625,00	$625,00
MUEBLES Y ENSERES	$2.656,10	$2.656,10	$2.656,10	$2.656,10	$2.656,10	$2.656,10
VEHÍCULO	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		-$637,06	-$1.274,12	-$1.911,19	-$2.339,92	-$2.768,65
TOTAL ACTIVOS	**$5.562,25**	**$4.869,88**	**$4.749,56**	**$6.537,27**	**$10.378,51**	**$ 16.362,84**
PASIVOS						
PROVEEDORES		$348,61	$390,44	$437,30	$489,77	$548,55
IVA por pagar		$80,05	$101,41	$125,19	$153,39	$186,81
IESS por pagar		$108,00	$111,24	$114,58	$118,01	$121,55
15% Participación Trabajadores por pagar		-$184,35	-$90,14	$226,68	$639,96	$1.098,96
25% Impuesto a la Renta por pagar		-$229,83	-$112,37	$282,60	$797,82	$1.370,03
TOTAL PASIVOS	**-**	**$122,48**	**$400,58**	**$1.186,35**	**$2.198,96**	**$3.325,90**
PATRIMONIO						
Capital Social	$5.562,25	$5.562,25	$5.562,25	$5.562,25	$5.562,25	$5.562,25
Utilidad del Ejercicio		-$814,85	-$398,42	$1.001,94	$2.828,63	$4.857,39
Utilidad retenida		$0,00	-$814,85	-$1.213,27	-$211,33	$2.617,30
TOTAL PATRIMONIO	**$5.562,25**	**$4.747,40**	**$4.348,98**	**$5.350,92**	**$8.179,55**	**$ 13.036,94**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$5.562,25**	**$4.869,88**	**$4.749,56**	**$6.537,27**	**$10.378,51**	**$ 16.362,84**

6.1.6.2. Estado de resultados integral.

Tabla 17. Estado de resultado integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
VENTAS	$ 14.957,70	$ 17.500,51	$ 20.475,60	$ 23.956,45	$ 28.029,05
Costos de Ventas	**$ 7.597,75**	**$ 8.911,85**	**$ 9.533,20**	**$ 10.218,38**	**$ 10.974,71**
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 7.359,95**	**$ 8.588,67**	**$ 10.942,40**	**$ 13.738,07**	**$ 17.054,34**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 8.588,98**	**$ 9.189,60**	**$ 9.431,18**	**$ 9.471,67**	**$ 9.727,96**
Gastos Administrativos	**$ 8.288,98**	**$ 8.880,60**	**$ 9.112,91**	**$ 9.143,85**	**$ 9.390,30**
Suministros de Oficina	$ 143,50	$ 147,81	$ 152,24	$ 156,81	$ 161,51
Sueldos y Salarios Admi	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Sueldos y Salarios Ventas	$ 3.864,50	$ 4.480,44	$ 4.599,85	$ 4.722,84	$ 4.849,53
Servicios Básicos	$ 870,00	$ 896,10	$ 922,98	$ 950,67	$ 979,19
Arriendos	$ 2.640,00	$ 2.719,20	$ 2.800,78	$ 2.884,80	$ 2.971,34
Depreciaciones	$ 637,06	$ 637,06	$ 637,06	$ 428,73	$ 428,73
Gastos Constitución	$ 133,92	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de Ventas	**$ 300,00**	**$ 309,00**	**$ 318,27**	**$ 327,82**	**$ 337,65**
Redes Sociales	$ 300,00	$ 309,00	$ 318,27	$ 327,82	$ 337,65
Hosting y dominio	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gasto financiero	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
Comisión de T/C	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ (1.229,03)**	**$ (600,94)**	**$ 1.511,22**	**$ 4.266,41**	**$ 7.326,38**
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$ (1.229,03)**	**$ (600,94)**	**$ 1.511,22**	**$ 4.266,41**	**$ 7.326,38**
15% Partic. Trabajadores	$ -184,35	$ -90,14	$ 226,68	$ 639,96	$ 1.098,96
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ (1.044,68)**	**$ (510,80)**	**$ 1.284,54**	**$ 3.626,44**	**$ 6.227,42**
22 % Impuesto a la Renta	$ -229,83	$ -112,37	$ 282,60	$ 797,82	$ 1.370,03
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**$ (814,85)**	**$ (398,42)**	**$ 1.001,94**	**$ 2.828,63**	**$ 4.857,39**

6.1.6.3. Flujo de efectivo.

Tabla 18. Flujo de caja.

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
A. FLUJO DE INGRESOS						
Saldo inicial		$ 500	$ 443	$ 958	$ 3.380	$ 7.648
Caja- Cobros		$ 16.753	$ 19.601	$ 22.933	$ 26.831	$ 31.393
CAJA DISPONIBLE	**$ -**	**$ 17.253**	**$ 20.043**	**$ 23.890**	**$ 30.212**	**$ 39.041**
B. FLUJO DE EGRESOS						
Proveedores		$ 3.835	$ 4.644	$ 5.201	$ 5.825	$ 6.524
Iess		$ 1.188	$ 1.332	$ 1.372	$ 1.413	$ 1.455
Décimo tercero		$ 500	$ 515	$ 530	$ 546	$ 563
Décimo cuarto		$ 500	$ 1.250	$ 1.250	$ 1.250	$ 1.250
FR		$ -	$ 515	$ 530	$ 546	$ 563
Sueldos		$ 5.433	$ 5.596	$ 5.764	$ 5.937	$ 6.115
Suministros de Oficina		$ 161	$ 166	$ 171	$ 176	$ 181
Arriendos		$ 2.957	$ 3.046	$ 3.137	$ 3.231	$ 3.328
Servicios Básicos		$ 870	$ 896	$ 923	$ 951	$ 979
CIF		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Redes Sociales		$ 336	$ 346	$ 356	$ 367	$ 378
Hosting y dominio		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Comisión de T/C		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
IVA pagado		$ 881	$ 1.196	$ 1.478	$ 1.813	$ 2.208
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ (500)					
Gastos de Constitución		$ 150				
APORTE SOCIOS	$ 5.500					
TOTAL PAGOS	**$ 5.000**	**$ 16.810**	**$ 19.500**	**$ 20.712**	**$ 22.054**	**$ 23.544**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ (5.000)**	**$ 443**	**$ 543**	**$ 3.178**	**$ 8.158**	**$ 15.497**
APORTE SOCIOS	$ 5.500					
15% Participación Trabajadores		$ -	$ (184)	$ (90)	$ 227	$ 640
25% Impuesto a la Renta		$ -	$ (230)	$ (112)	$ 283	$ 798
FLUJO DE CAJA FINANCIEROS	**$ 500**	**$ 443**	**$ 958**	**$ 3.380**	**$ 7.648**	**$ 14.059**

6.2. Análisis, interpretación y presentación de resultados

6.2.1. Valor presente neto

Tabla 19. Valor Presente Neto

VAN			
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n**	**VALOR ACTUAL**
0	$ (5.500,00)	1,0000	$ (5.500,00)
1	$ (177,79)	0,8720	$ (155,03)
2	$ 238,64	0,7604	$ 181,46
3	$ 1.639,00	0,6630	$ 1.086,72
4	$ 3.257,36	0,5782	$ 1.883,28
5	$ 5.286,12	0,5042	$ 2.665,01
VAN			**$ 161,43**

6.2.2. Tasa interna de retorno

Tabla 20. Tasa interna de retorno

TIR	15,45%

6.2.3. Tasa de descuento

Tabla 21. Tasa de descuento.

CPPC / WACC	5,48%
Tasa Riesgo País	8,13%
Tasa Inflación	1,07%
TMAR / Tasa de descuent	**14,68%**

6.2.4. Periodo de recuperación de inversión

Tabla 22. Periodo de recuperación de la inversión.

INVERSIÓN		
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FLUJOS ACUMULADOS**
0	$ 5.500,00	
1	$ (155,03)	$ (155,03)
2	$ 181,46	$ 26,43
3	$ 1.086,72	$ 1.113,14
4	$ 1.883,28	$ 2.996,42
5	$ 2.665,01	$ 5.661,43

	Años	**Meses**	**Días**
PRI =	4,94	1	6,00

6.2.5. Relación beneficio costo

Tabla 23. Relación costo beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	**BENEFICIOS**	**BENEFICIOS ACTUALIZADOS**	**COSTOS**	**COSTOS ACTUALIZADOS**
0			$ 5.000,00	$ 5.000,00
1	$ 17.252,63	$ 15.044,15	$ 16.809,80	$ 14.658,01
2	$ 20.043,40	$ 15.240,39	$ 19.499,94	$ 14.827,16
3	$ 23.890,32	$ 15.840,13	$ 20.712,40	$ 13.733,06
4	$ 30.211,66	$ 17.467,22	$ 22.054,01	$ 12.750,78
5	$ 39.040,90	$ 19.682,55	$ 23.543,79	$ 11.869,65
SUMA		**$ 83.274,44**		**$ 72.838,66**
RELACIÓN B / C			**1,14**	

6.2.6. Punto de equilibrio

Tabla 24. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =		12.309,98
	1 -	3.876,75
		14.957,70
PE en dólares =	12.309,98	
	0,74	
PE en dólares =	**16.616,72**	**dólares**

6.2.7. Análisis de sensibilidad

6.2.7.1. Escenario Optimista.

5% más en ventas 2% más en compras

Tabla 25. Escenario optimista.

ANALISIS DE ESCENARIOS-OPTIMISTA						
DETALLE	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Saldo inicial		$ 500,00	$ 442,83	$ 957,65	$ 3.380,43	**$ 7.648,36**
Ventas		$ 14.209,82	$ 16.625,49	$ 19.451,82	$ 22.758,63	$ 26.627,60
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 14.709,82**	**$ 17.068,31**	**$ 20.409,47**	**$ 26.139,06**	**$ 34.275,96**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costo de ventas		$ 7.749,71	$ 9.090,08	$ 9.723,87	$ 10.422,74	$ 11.194,20
Gastos Administrativos		$ 3.726,57	$ 3.838,37	$ 3.953,52	$ 4.072,12	$ 4.194,29
Gastos de Ventas		$ 4.247,79	$ 4.885,22	$ 5.016,48	$ 5.151,67	$ 5.290,93
Gastos Financieros		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ -500,00					
Gastos de Constitución		$ 149,99				
APORTE SOCIOS	$ 5.500,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 5.000,00**	**$ 15.874,06**	**$ 17.813,67**	**$ 18.693,86**	**$ 19.646,54**	**$ 20.679,42**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -5.000,00**	**$ -1.164,24**	**$ -745,36**	**$ 1.715,60**	**$ 6.492,52**	**$ 13.596,54**
Préstamo	$ -					
APORTE SOCIOS	$ 5.500,00					
Amortización de Préstamo		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
15% Participación Trabajadores		$ -184,35	$ -90,14	$ 226,68	$ 639,96	$ 1.098,96
25% Impuesto a la Renta		$ -229,83	$ -112,37	$ 282,60	$ 797,82	$ 1.370,03
Flujo de Fondos	**$ 500,00**	**$ -750,06**	**$ -542,85**	**$ 1.206,32**	**$ 5.054,74**	**$ 11.127,55**

TASA DE DESCUENTO	14,68%

DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo de fondos	$ (5.500,00)	$ (750,06)	$ (542,85)	$ 1.206,32	$ 5.054,74	$ 11.127,55
Tasa de descuento =	14,68%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ 2.765,46**	Proyecto Viable				
TIR =	**24,48%**	Proyecto Viable				

6.2.7.2. Escenario pesimista.

Tabla 26. Escenario pesimista.

ANALISIS DE ESCENARIOS-PESIMISTA						
DETALLE	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Saldo inicial		$ 500,00	$ 442,83	$ 957,65	$ 3.380,43	**$ 7.648,36**
Ventas		$ 14.957,70	$ 17.500,51	$ 20.475,60	$ 23.956,45	$ 28.029,05
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 15.457,70**	**$ 17.943,34**	**$ 21.433,25**	**$ 27.336,88**	**$ 35.677,41**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costo de ventas		$ 8.965,35	$ 10.515,98	$ 11.249,18	$ 12.057,69	$ 12.950,16
Gastos Administrativos		$ 4.311,13	$ 4.440,46	$ 4.573,68	$ 4.710,89	$ 4.852,21
Gastos de Ventas		$ 4.914,11	$ 5.651,53	$ 5.803,38	$ 5.959,78	$ 6.120,87
Gastos Financieros		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ -500,00					
Gastos de Constitución		$ 149,99				
APORTE SOCIOS	$ 5.500,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 5.000,00**	**$ 18.340,58**	**$ 20.607,98**	**$ 21.626,23**	**$ 22.728,35**	**$ 23.923,25**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -5.000,00**	**$ -2.882,88**	**$ -2.664,64**	**$ -192,99**	**$ 4.608,53**	**$ 11.754,16**
Préstamo	$ -					
APORTE SOCIOS	$ 5.500,00					
Amortización de Préstamo		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
15% Participación Trabajadores		$ -184,35	$ -90,14	$ 226,68	$ 639,96	$ 1.098,96
25% Impuesto a la Renta		$ -229,83	$ -112,37	$ 282,60	$ 797,82	$ 1.370,03
Flujo de Fondos	**$ 500,00**	**$ -2.468,69**	**$ -2.462,12**	**$ -702,27**	**$ 3.170,75**	**$ 9.285,17**

TASA DE DESCUENTO	14,68%

DETALLE	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Flujo de fondos	$ (5.500,00)	$ (2.468,69)	$ (2.462,12)	$ (702,27)	$ 3.170,75	$ 9.285,17
Tasa de descuento =	14,68%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ (3.476,09)**	Proyecto Viable				
TIR =	**2,92%**	Proyecto Viable				

6.2.7.3 Indicadores financieros

Tabla 27. Indicadores financieros.

INDICADORES	FÓRMULA		2022	2023	2024	2025	2026
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	Activo Circulante / Pasivo Circulante	=	4,14	2,56	2,91	3,51	4,25
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	=	49%	49%	53%	57%	61%
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional / Ventas	=	-8%	-3%	7%	18%	26%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta / Ventas	=	-5%	-2%	5%	12%	17%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta / Patrimonio	=	-17%	-9%	19%	35%	37%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta / Total Activos	=	-15%	-8%	21%	43%	47%
GESTIÓN							
Rotación de inventarios =	Costo de ventas / Inventarios	=	118,49	134,94	140,14	145,84	152,07

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- El negocio de los restaurantes es rentable planteando estrategias adecuadas que permitan lograr los objetivos.
- El restaurante tiene una ventaja geográfica, debido a que la vía en la que está ubicada es de alto tráfico y está en constante crecimiento comercial, de igual manera existen negocios ancla que han permitido que el tráfico de clientes sea considerable.
- A pesar de que se han analizado varios obstáculos en el trayecto del negocio, desde la iniciación del presente proyecto se han ido corrigiendo de manera esporádica las fallas encontradas. Estos cambios se han visto reflejados en el historial de ventas de diciembre a abril, las cuales en abril se apreció un crecimiento del 31% en las ventas a comparación del promedio en los meses anteriores.
- Se tiene previsto que la recuperación de la inversión sea en aproximadamente 5 años.
- A pesar de que el negocio por el momento no genere utilidad, la proyección de ventas esperada para cubrir los costos totales es de $1348, sin embargo, se ejecutará estrategias de ventas repotenciando las redes sociales de tal manera que se capte grupos familiares y de amigos ofreciendo combos con un precio mínimo de $4,50. Se estima que se debe realizar 13 ventas de dicho valor para alcanzar el punto de equilibrio.
- Bajo la implementación de este proyecto se puede concluir que el proyecto es viable con un VAN y un TIR favorable. Sin embargo, la aplicación del Design Thinking se debe implementar periódicamente para mejorar estos indicadores.

7.2. Recomendaciones

- Mantener días de promoción para ser un lugar más competitivo es importarte; como por ejemplo ‘’miércoles tacos por $1’’, con el antecedente de que el costo de un taco es de $0,55.
- Realizar un seguimiento del protocolo de atención al cliente desde el momento de su ingreso hasta su salida, de esta manera se ofrece un lugar atractivo en producto y atención al cliente.
- Se debe implementar un servicio postventa que permita conocer la reacción de los clientes frente a la experiencia vivida en el transcurso de la estancia en el lugar.
- Se debe mantener de manera periódica la implementación del Design Thinking para estar al tanto de las necesidades de los clientes.
- Realizar campañas de publicidad BTL por el sector para hacer conocido el lugar y atraer clientes de varios sectores de la parroquia.

8. Referencias bibliográficas

8.1. Bibliografía

Borello, A. (1994). *El plan de negocios. Ediciones Díaz de Santos*.

ElComercio.com. (10 de agosto 2021). El comercio.com. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/asamblea-aprobo-reforma-ley-emprendimiento-debate.html

ElComercio.com (21 de junio 2021) El comercio.com. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/testimonio-victima-secuestro-expres-carapungo-quito.html

Emprendedores. (2021,28 de julio). *¿Qué significa modelo de negocio?. https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/*

Encolombia. (s.f). *¿En Qué se Diferencia la Comida Mexicana de la Tex-Mex?* https://encolombia.com/vida-estilo/alimentacion/temas-alimentacion/comida-mexicana-tex-mex/

Equaefundacion. (18 de abril 2022). *La metodología design thinking: definición y fases. Obtenido de* https://www.fundacionaquae.org/wiki/que-es-el-design-thinking/

GAD CALDERON. (2015). *Actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial gobierno autónomo descentralizado calderón*. http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/1768059430001_PDYOT_CALDERON_29_10_2015_DGA_version%203_29-10-2015_22-31-15.pdf

Gestiopolis. (05 de mayo 2022). *El Plan de Negocios, qué es, beneficios, características, formulación y estructura.* Obtenido de https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/

ITMadrid. (6 de febrero 2020). *Qué es y para qué sirve Thinking*. Obtenido de https://www.itmadrid.com/que-es-y-para-que-sirve-design-thinking/

Matiz, F., Matiz, A. (octubre 2016). *CONCEPTOS PARA EL DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO. Obtenido de* http://www.matizyasociados.com/wp-content/uploads/2016/11/2016-Conceptos-para-el-diseño-de-modelos-de-negocio.docx.pdf

Olalde, M. (2020). *Administración del diseño conceptos básicos*. http://www.evaluacion.azc.uam.mx/assets/conceptos_basicos_de_administracion.pdf

Porras, E. (2020). *Propuesta de modelo de negocio de kits de comida aplicando la metodología de innovación Design Thinking para el segmento Millennials de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito* [Tesis maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB. https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7206/1/T3107-MAE-Propuesta-Porras.pdf

Ricart, J. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. Universia Business Review. https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf

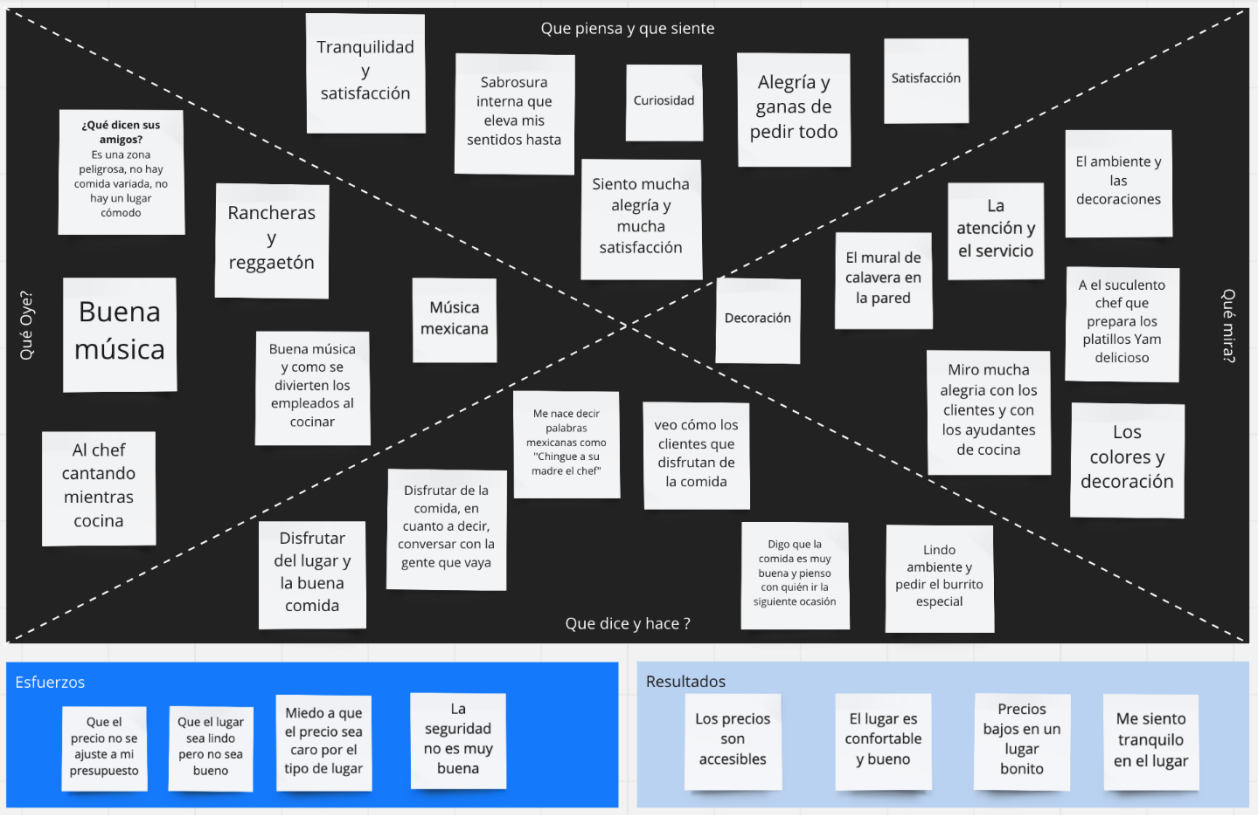
Rivera, O. (1991). *Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico.* España.

Serrano, M. y Ceballos, P. (s.f.). Design thinking Lidera el presente crea el futuro. Alfaomega.

Torres. I. (25 de mayo 2022). *Cómo realizar un análisis externo de una empresa*. Obtenido de https://iveconsultores.com/analisis-externo-de-una-empresa/

9. Anexos

Anexo A. Mapa de empatía



Anexo B. Objetivos estratégicos – Perspectiva Financiera

Plantilla de Objetivo Estrategico Financiero	
Objetivo:	Mantener un control más preciso del flujo de efectivo
Ficha del proyecto 1	
Proyecto	Registro diario de las ventas del negocio
Fecha	Diario
Responsable	Sofia Cabezas
Datos	
Registros diarios de ingresos y egresos y Documentos de ordenes de pedidos enumerados	
Descripción	
Realizar un registro de cada movimiento financiero del negocio, esto corresponde a las compras y ventas realizadas durante en dia	
Resultados	
Esto permitirá llevar un control de las ventas realizadas y las compras imprevistas.	
Objetivos Estrategicos	
Mantener un control más preciso del flujo de efectivo	
Ficha del proyecto 2	
Proyecto	Realizar arqueos de caja al fin del dia
Fecha	Mensual
Responsable	Nelson Cabezas
Datos	

Registros diarios de ingresos y egresos, Documentos de ordenes de pedidos, Billetes y monedas
Descripción
Al cierre de cada dia se realizará una conciliación entre los documentos de ingreso, egreso, el efectivo existente en caja y las trasnferencias realizadas. Esto permitirá llevar un control más preciso del efectivo para evitar desfaces de dinero.
Resultados
Esto permitirá llevar un control más preciso del efectivo para evitar desfaces de dinero.
Objetivos Estrategicos
Mantener un control más preciso del flujo de efectivo

Nota: La presente ficha corresponde al objetivo de mantener un control más preciso del flujo de efectivo

Anexo C Objetivos estratégicos – Perspectiva Financiera

Plantilla de Objetivo Estrategico Financiero	
Objetivo:	Generar más ingresos por afluencia de gente
Ficha del proyecto 1	
Proyecto	Análisis de optimización sobre la ampliacion del local
Fecha	31 de junio de 2020
Responsable	Nelson Cabezas
Datos	
Descripción	

Realizar un analisis sobre que tan optimo sería expandir el local para acoger a aproximadamente 55 personas. Cotizar la ampliación del local y la viabilidad de realizar el proyecto.	
Resultados	
Recibir mayores ingresos debido a que el local se presta a recibir más clientes.	
Objetivos Estrategicos	
Generar más ingresos por afluencia de gente	
Ficha del proyecto 2	
Proyecto	Medir el rendimiento futuro de la ampliacion del local
Fecha	31 de junio de 2022
Responsable	Nelson Cabezas
Datos	
Documentos de ventas actuales	
Descripción	
Realizar un estudio sobre la viabilidad de la ampliacion del local, enfocandonos en el rendimiento financiero del proyecto y el retorno de la inversión	
Resultados	
Conocer si la amplicación generará más ingresos al restaurante.	
Objetivos Estrategicos	
Medir el rendimiento futuro de la ampliacion del local	

Nota: La presente ficha corresponde al objetivo de generar más ingresos por afluencia de gente

Anexo D Objetivos estratégicos – Perspectiva de procesos

Plantilla de Objetivo Estrategico Procesos internos	
Objetivo:	Ofrecer un buen producto legitimo mexicano
Ficha del proyecto 1	
Proyecto	Realizar estudios sobre la comida mexicana
Fecha	01 de octubre de 2022
Responsable	Nelson Cabezas; Luis Guerra
Datos	
Descripción	
Realizar un estudio junto al cocinero sobre la comida mexicana, las ventajas y desventajas de realizarlas en Quito y prepararlas de manera tradicinal como en México	
Resultados	
Ofrecer productos legitimos y de calidad de un restaurante mexicano	
Objetivos Estrategicos	
Ofecer un buen producto legitimo mexicano	
Ficha del proyecto 2	
Proyecto	Realizar alianzas mexicanas con proveedores de ingredientes mexicanos
Fecha	01 de octubre de 2022
Responsable	Nelson Cabezas
Datos	

Descripción
Realizar alianzas estrategicas con proveedores de ingredientes mexicanos para mantener un stock considerable de los mismos y poder preparar recetas autenticas de comida mexicana
Resultados
Poder preparar recetas autenticas mexicas con sabores autenticos y tradicionales.
Objetivos Estrategicos
Realizar alianzas mexicanas con proveedores de ingredientes mexicanos

Nota: La presente ficha corresponde al objetivo de ofrecer un producto legitimo mexicano

Anexo E Objetivos estratégicos – Perspectiva de procesos

Plantilla de Objetivo Estrategico Procesos internos	
Objetivo:	Reducir el desperdicio de recursos
Ficha del proyecto 1	
Proyecto	Analizar la cantidad de ingredientes utilizados para la preparacion de cada platillo
Fecha	01 de octubre de 2022
Responsable	Nelson Cabezas; Luis Guerra
Datos	
Descripción	
Realizar un analisis de la cantidad de ingredientes que se utilizan para preparar un platillo, para evitar que el desperdicio de dichos ingredientes sea demasiado alto y genere perdidas.	

Resultados
Reducir el nivel de ingredientes desperdiciados
Objetivos Estrategicos
Reducir el desperdicio de recursos

Nota: La presente ficha corresponde al objetivo de reducir el desperdicio de recursos

Anexo F Objetivos estratégicos – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Plantilla de Objetivo Aprendizaje y crecimiento	
Objetivo:	Desarrollar las competencias gastronómicas mexicanas del cocinero
Ficha del proyecto 1	
Proyecto	Analizar centros de desarrollo profesionales para cocineros
Fecha	01 de octubre de 2022
Responsable	Nelson Cabezas; Luis Guerra
Datos	
Internet	
Descripción	
Desarrollar las competencias gastronomicas del cocinero, para poder ofrecer a los clientes una comida realmente mexicana.	
Resultados	
Especializar al cocinero en la preparación de alimentos mexicanos	
Objetivos Estrategicos	

Desarrollar las competencias gastronomicas mexicanas del cocinero

Nota: La presente ficha corresponde al objetivo de Desarrollar las competencias gastronomicas mexicanas del cocinero

Anexo G Objetivos estratégicos – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Plantilla de Objetivo Aprendizaje y crecimiento	
Objetivo:	Generar competencias de atención al cliente a los colaboradores
Ficha del proyecto 1	
Proyecto	Analizar los puestos y las funciones de cada empleado
Fecha	01 de octubre de 2022
Responsable	Nelson Cabezas; Luis Guerra; Sofia Cabezas
Datos	
Organigrama funcional de El Güero	
Descripción	
Analizar las funciones y los puestos de trabajo de cada uno de los empleados para estandarizar los protocolos de atención al cliente y generar a cada uno de ellos competencias de atención al cliente.	
Resultados	
Brindar un servicio adecuado a cada uno de los clientes	
Objetivos Estrategicos	
Generar competencias de atencion al cliente a los colaboradores	
Ficha del proyecto 2	
Proyecto	Desarrollar nuevos protocolos de atención al cliente

Fecha	01 de octubre de 2022
Responsable	Nelson Cabezas
Datos	
Descripción	
Generar un adecuado protocolo de atencion al cliente permitirá gestionar la atención y mejorar el servicio al cliente por parte de los colaboradores	
Resultados	
Brindar un servicio adecuado a cada uno de los clientes	
Objetivos Estrategicos	
Generar competencias de atencion al cliente a los colaboradores	

Nota: La presente ficha corresponde al objetivo de generar competencias de atencion al cliente a los colaboradores

Anexo H Curva de Valor

