



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DEL
LOCAL DE CH FARINA EN EL CENTRO COMERCIAL
QUICENTRO SHOPPING SUR DE LA CIUDAD DE QUITO”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

AUTORA: PAQUITA DEL CONSUELO PINEDA LÓPEZ

DIRECTOR: DR. GERMÁN LEÓN

IBARRA, DICIEMBRE, 2011

AUTORÍA

Yo, Paquita Pineda declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Firma

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada PAQUITA PINEDA para optar por el título de Ingeniera Comercial cuyo tema es “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DEL LOCAL DE CH FARINA EN EL CENTRO COMERCIAL QUICENTRO SHOPPING SUR DE LA CIUDAD DE QUITO”, considero el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 15 días el mes de diciembre del 2011.

Firma

C.I. Nro.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, PAQUITA DEL CONSUELO PINEDA LÓPEZ, con cédula de ciudadanía Nro. 100151326-4, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DEL LOCAL DE CH FARINA EN EL CENTRO COMERCIAL QUICENTRO SHOPPING SUR DE LA CIUDAD DE QUITO”, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Firma:

Nombre: Paquita del Consuelo Pineda López

Cédula: 100151326-4

Ibarra, a los 15 días del mes de diciembre de 2011



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100151326-4		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Pineda López Paquita del Consuelo		
DIRECCIÓN:	Enesco N46-122 e Isaac Albeniz		
EMAIL:	paquita_pineda@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	022401-545	TELÉFONO MÓVIL:	087042433

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Estudio de Factibilidad para la Instalación del Local de Ch Farina en el Centro Comercial Quicentro Shopping Sur de la ciudad de Quito
AUTOR (ES):	Paquita del Consuelo Pineda López
FECHA: AAAAMMDD	2011/12/15
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO

TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera Comercial
ASESOR /DIRECTOR:	Dr. Germán León

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, PAQUITA DEL CONSUELO PINEDA LÓPEZ, con cédula de ciudadanía Nro. 100151326-4, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 18 días del mes de noviembre de 2011

EL AUTOR:

ACEPTACIÓN:

(Firma).....

(Firma)

Nombre: Paquita del Consuelo Pineda López.

Nombre: Lic. Ximena Vallejos

C.C.: 100151326-4

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

A mis hijos Natali y Martín.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, hermanos y a mi esposo.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo dar a conocer la factibilidad de establecer un nuevo local de la Cadena de Pizzerías Ch Farina en el Centro Comercial Quicentro Shopping Sur, pues debido al crecimiento poblacional y desarrollo económico que presenta el sector de Quitumbe, al sur de la ciudad de Quito, se muestra una gran oportunidad de negocio para la ubicación de un nuevo local de Ch Farina en el patio de comidas.

Por medio del diagnóstico situacional que se muestra en el primer capítulo, se establece los factores tanto positivos como negativos que pueden influenciar en el giro del negocio, estableciendo una matriz estratégica FODA para determinar las estrategias más convenientes para el nuevo local.

En el estudio de mercado, por medio de la aplicación de una encuesta dirigida a la población del sur de Quito, se evidencia el reconocimiento de la marca Ch Farina en la mente de los consumidores, además de que se muestra el interés de las personas por el acceso al servicio de comida rápida en los centros comerciales.

A través de un estudio técnico se muestra los requerimientos y adecuaciones necesarias para el espacio físico que ocupará el nuevo local, así también la organización de los procesos para la prestación del servicio al cliente.

En el estudio organizacional se plantea la estructura organizacional que tendrá el nuevo local, de manera que se identifiquen los diferentes puestos y cargos en los que se deberá desempeñar el personal que sea contratado para la prestación del servicio de la pizzería.

El análisis de impactos dentro del trabajo de investigación, es de vital importancia, pues se identifica los diferentes tipos de impactos que puede generar la implementación de un nuevo local de la Cadena de Pizzerías Ch Farina, así por ejemplo se tienen los impactos socio-económicos, comerciales, ambientales y de salud.

Finalmente, a través del estudio financiero se presenta la información económica que requerirá la Empresa Ch Farina para establecer el nuevo local, además de las proyecciones de flujos de efectivo que se planean obtener de los ingresos por ventas que se estiman en el tiempo, mostrando por medio de los indicadores financieros como el VAN, el TIR, el PRI y la relación Costo-Beneficio que el proyecto es viable.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	iv
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	v
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
PRESENTACIÓN.....	ix
ÍNDICE DE CONTENIDOS	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xviii
CAPÍTULO I.....	1
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	1
1.1. Introducción	1
1.2. Análisis externo.....	1
1.2.1. Macroambiente	2
1.2.1.1. Factor económico	2
1.2.1.2. Factor Demográfico.....	3
1.2.1.3. Factor político / legal.....	4
1.2.1.4. Factor Tecnológico.....	5
1.2.2. Microambiente	6
1.2.2.1. Mercado.....	6
1.2.2.2. Proveedores	7
1.2.2.3. Clientes	8
1.2.2.4. Competencia.....	9
1.2.2.5. Productos	10
1.3. Análisis interno	16
1.3.1. Capacidad administrativa.....	16
1.3.2. Capacidad financiera.....	16
1.3.3. Capacidad de talento humano	17

1.3.4.	Capacidad de comercialización	17
1.4.	Análisis FODA.....	18
1.4.1.	Fortalezas	19
1.4.2.	Debilidades	19
1.4.3.	Matriz EFI.....	20
1.4.4.	Oportunidades	21
1.4.5.	Amenazas.....	21
1.4.6.	Matriz EFE.....	22
1.4.7.	Matriz Estratégica FODA	23
CAPÍTULO II		25
BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS		25
2.1.	Estudio de Factibilidad.....	25
2.2.	Objetivos de un Estudio de Factibilidad	26
2.3.	Criterios para elaborar el Estudio de Factibilidad.....	26
2.4.	Estructura del Estudio de Factibilidad	27
2.4.1.	Estudio de Mercado	27
2.4.2.	Estudio Técnico	30
2.4.3.	Estudio Organizacional y Legal.....	32
2.4.4.	Estudio Económico Financiero	38
CAPÍTULO III.....		41
ESTUDIO DE MERCADO		41
3.1.	Objetivos del Estudio de Mercado	41
3.1.1.	Objetivo General.....	41
3.1.2.	Objetivos Específicos	41
3.2.	Identificación del producto	42
3.2.1.	Ensaladas	42
3.2.2.	Pizzas	43
3.2.3.	Pastas	43
3.2.4.	Bebidas.....	43
3.2.5.	Postres.....	43
3.2.6.	Otros.....	44
3.3.	Análisis de la demanda.....	44
3.3.1.	Análisis Histórico de la Demanda	44

3.3.2.	Planteamiento del problema de estudio de mercado.....	45
3.3.3.	Necesidades de información	45
3.3.4.	Diseño de la Investigación.....	46
3.3.5.	Diseño del Instrumento para Recopilar Datos	46
3.4.	Investigación de campo.....	46
3.4.1.	Proceso de Muestreo	47
3.4.2.	Segmentación de mercado	47
3.4.3.	Tamaño de la muestra	48
3.4.4.	Preparación de datos	49
3.4.5.	Proyección de la Demanda	65
3.5.	Análisis de la oferta.....	66
3.6.	Demanda Insatisfecha	67
3.7.	Marketing Mix	67
3.7.1.	Producto	67
3.7.2.	Precio	69
3.7.3.	Promoción.....	73
3.7.4.	Plaza.....	74
3.7.4.1.	Canales de Distribución.....	74
CAPITULO IV.....		75
ESTUDIO TÉCNICO E INGENIERÍA DEL PROYECTO.....		75
4.1.	Introducción	75
4.2.	Selección de Tecnología	75
4.3.	Diagrama de Flujo del Proceso	76
4.4.	Descripción del Proceso de Comercialización.....	78
4.4.1.	Proveedores.....	78
4.4.2.	Acopio.....	78
4.4.3.	Clasificación y Preparación del Producto	79
4.4.4.	Empacado.....	79
4.4.5.	Transporte y Distribución	79
4.4.6.	Comercialización	79
4.4.7.	Tamaño y Localización de la Empresa	79
4.4.7.1.	Tamaño	80
4.5.	Localización	80

4.5.1.	Macro Localización	81
4.5.2.	Microlocalización	81
4.6.	Diseño de la Empresa.....	82
4.7.	Plano de Distribución Física	83
4.8.	Seguridad e Higiene Laboral.....	83
CAPÍTULO V		85
ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....		85
5.	Introducción	85
5.1.	Objetivos de Estudio Organizacional.....	85
5.2.	Estructura Organizacional.....	86
5.2.1.	Razón Social y Tipo de Empresa.....	86
5.2.2.	Misión	86
5.2.3.	Visión.....	87
5.2.4.	Objetivos.....	87
5.2.5.	Valores corporativos	88
5.2.6.	Organigrama Estructural.....	89
5.2.7.	Organigrama Funcional	91
5.2.8.	Funciones de los diferentes Cargos	92
5.2.9.	Requisitos y competencias.....	98
5.2.10.	Reclutamiento y Selección.....	105
5.2.10.1.	Reclutamiento.....	106
5.2.10.2.	Selección	107
CAPÍTULO VI.....		109
ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO		109
6.1.	Introducción	109
6.2.	Presupuestos.....	109
6.2.1.	Presupuestos de Inversión.....	109
6.2.1.1.	Activos Fijos.....	110
6.2.1.2.	Capital de Trabajo	111
6.2.2.	Presupuestos de Operación	112
6.2.2.1.	Presupuesto de Ingresos	112
6.2.2.2.	Presupuesto de Costos y Gastos	113
6.3.	Financiamiento de la Inversión	115

6.4.	Estados Financieros Proyectados	115
6.4.1.	Estado de Situación Inicial	115
6.4.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias	116
6.4.3.	Flujo de Caja.....	117
6.5.	Evaluación Financiera.....	118
6.5.1.	Determinación de la tasa de descuento (TMAR).....	118
6.5.2.	Valor Actual Neto (VAN).....	119
6.5.3.	Tasa Interna de Retorno.....	120
6.5.4.	Período de Recuperación	121
6.5.5.	Relación Costo-Beneficio	123
6.5.6.	Punto de Equilibrio	124
	CAPÍTULO VII	126
	ANÁLISIS DE IMPACTOS	126
7.1.	Impacto Socio – económico	127
7.2.	Impacto comercial.....	129
7.3.	Impacto Ambiental.....	130
7.4.	Impacto Salud.....	131
7.5.	Impacto General	132
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134
8.1.	Conclusiones	134
8.2.	Recomendaciones.....	135
	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	137
	Bibliografía	137
	Lincografía	138
	ANEXOS	140
	Anexo 1: GUIA PARA LA OBTENCIÓN DE LOS PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO PARA UN RESTAURANTE - QUITO	140
	Anexo 2: Encuesta.....	142

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Productos.....	11
Cuadro N° 2: Lista de Locales	17
Cuadro N°3: Matriz EFI.....	20
Cuadro N° 4: Matriz EFE.....	22
Cuadro N° 5: Matriz FODA	23
Cuadro N° 6: Evolución de consumo de comida rápida	45
Cuadro N° 7: Género.....	50
Cuadro N° 8: Edad	51
Cuadro N° 9: Ingresos Familiares	52
Cuadro N° 10: Compañía para comer fuera de casa	53
Cuadro N° 11: Frecuencia de comer fuera de casa	54
Cuadro N° 12: Visita centro comercial	55
Cuadro N° 13: Conoce el Centro Comercial Quicentro Shopping	56
Cuadro N° 14: Visitaría el Centro Comercial	57
Cuadro N° 15: Realiza consumo en el patio de comidas	58
Cuadro N° 16: Valor de consumo por persona	59
Cuadro N° 17: Grupo de personas	60
Cuadro N° 18: Producto de preferencia	61
Cuadro N° 19: Marcas de mayor recordación.....	62
Cuadro N° 20: Favorita.....	63
Cuadro N° 21: Preferencia	64
Cuadro N° 22: Servicio a domicilio de comida rápida	65
Cuadro N° 23: Proyección de la demanda	66
Cuadro N° 24: Proyección de la Oferta	66
Cuadro N° 25: Demanda Insatisfecha.....	67
Cuadro N° 26: Carta Menú	70
Cuadro N° 27: Distribución Física.....	82
Cuadro N° 28: Recomendaciones de Seguridad	84
Cuadro N° 29: Activos Fijos.....	110
Cuadro N° 30: Capital de Trabajo.....	111
Cuadro N° 31: Inversión Inicial	112

Cuadro N° 32: Proyección de Ingresos	113
Cuadro N° 33: Proyección de Costos y Gastos	114
Cuadro N° 34: Estructura de financiamiento	115
Cuadro N° 35: Estado de Situación Inicial	116
Cuadro N° 36: Estado de Pérdidas y Ganancias	117
Cuadro N° 37: Flujo de Efectivo.....	118
Cuadro N° 38: Cálculo del VAN	120
Cuadro N° 39: Cálculo de la TIR.....	121
Cuadro N° 40: Cálculo del PRI.....	122
Cuadro N° 41: Costo-Beneficio	123
Cuadro N° 42: Costos Fijos y Variables	124
Cuadro N°43: Metodología de Valoración	126
Cuadro N°44: Matriz de Impacto Socio-Económico	127
Cuadro N°45: Matriz de Impacto Comercial	129
Cuadro N°46: Matriz de Impacto Ambiental	130
Cuadro N°47: Matriz de Impacto Social.....	131
Cuadro N°48: Matriz de Impacto General	132

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Inflación Anual I trimestre	3
Gráfico N° 2: Población por Sexo	4
Gráfico N° 3: Entradas	11
Gráfico N° 4: Ensaladas	11
Gráfico N° 5: Pastas	12
Gráfico N° 6: Pizzas	13
Gráfico N° 7: Bebidas	14
Gráfico N° 8: Postres.....	15
Gráfico N° 9: Vinos y Licores.....	15
Gráfico N°10: Esqueleto de un Estudio de Mercado	29
Gráfico N°11: Género	50
Gráfico N° 12: EDAD.....	51
Gráfico N° 13: Ingresos Familiares.....	52
Gráfico N° 14: Compañía para comer fuera de casa.....	53
Gráfico N° 15: Frecuencia de comer fuera de casa.....	54
Gráfico N° 16: Visita centro comercial.....	55
Gráfico N° 17: Conoce el Centro Comercial Quicentro Shopping.....	56
Gráfico N° 18: Visitaría el Centro Comercial.....	57
Gráfico N° 19: Realiza consumo en el patio de comidas.....	58
Gráfico N° 20: Valor de consumo por persona.....	59
Gráfico N° 21: Grupo de personas	60
Gráfico N° 22: Producto de preferencia.....	61
Gráfico N° 23: Marcas de mayor recordación	62
Gráfico N° 24: Favorita.....	63
Gráfico N° 25: Preferencia.....	64
Gráfico N° 26: Servicio a domicilio de comida rápida.....	65
Gráfico N° 27: Productos	69
Gráfico N° 28: Promoción y Publicidad	73
Gráfico N° 29: Canal de Distribución.....	74
Gráfico N° 30: Proceso Productivo	76
Gráfico N° 31: Localización del Sector	81

Gráfico N° 32: Lay out del local	83
Gráfico N° 33: Logotipo.	87
Gráfico N° 34: Opción Trabaja con nosotros Ch Farina	106
Gráfico N° 35: Formulario de Datos	107
Gráfico N° 36: Punto de Equilibrio.....	125

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Introducción

Para conocer la situación actual y el ambiente relacional en donde se desenvuelve la Cadena de Pizzerías Ch Farina, se realizará un diagnóstico situacional mediante el cual se pueda conocer e identificar los principales factores internos y externos que influyen en el giro del negocio de dicha empresa.

A través de un análisis del micro y macro ambiente, se construirá un FODA, el cual permitirá establecer las estrategias necesarias para saber cuan factible es la apertura de un nuevo local de pizzería de dicha cadena en el Centro Comercial Quicentro Sur, ubicado al sur de la ciudad de Quito.

1.2. Análisis externo

Zabala, define al análisis externo como *“el proceso mediante el cual se llega a un conocimiento preciso del contexto institucional, mediante la identificación de los factores que pueden incidir en su desarrollo; conocimiento indispensable para anticiparse a las amenazas y aprovechar las oportunidades”*

Se realizará el análisis de ambiente externo, el cual permitirá identificar las oportunidades y amenazas que rodean el entorno de pizzería Ch Farina, es preciso destacar que las oportunidades que se presenten, representarán una ventaja competitiva, mientras que las amenazas, serán las tendencias negativas del entorno para la empresa en estudio.

1.2.1. Macroambiente

Para Reyes, el Microambiente se considera como:

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Entre estas están el cambio de la tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales; fuerzas que de una u otra manera pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que estas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas¹

El Macroambiente de la Cadena de Pizzerías Ch Farina, estará compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades y a las amenazas para la empresa.

Estas fuerzas incluyen factores entre los cuales están: económicos, políticos, legales, sociales y tecnológicos.

1.2.1.1. Factor económico

Para Hitt *“En el ambiente externo existen una gran variedad de fuerzas económicas que influyen de manera significativa en las organizaciones. Están determinadas por la influencia que ejerzan en la organización dependiendo de la actividad de negocio.”*

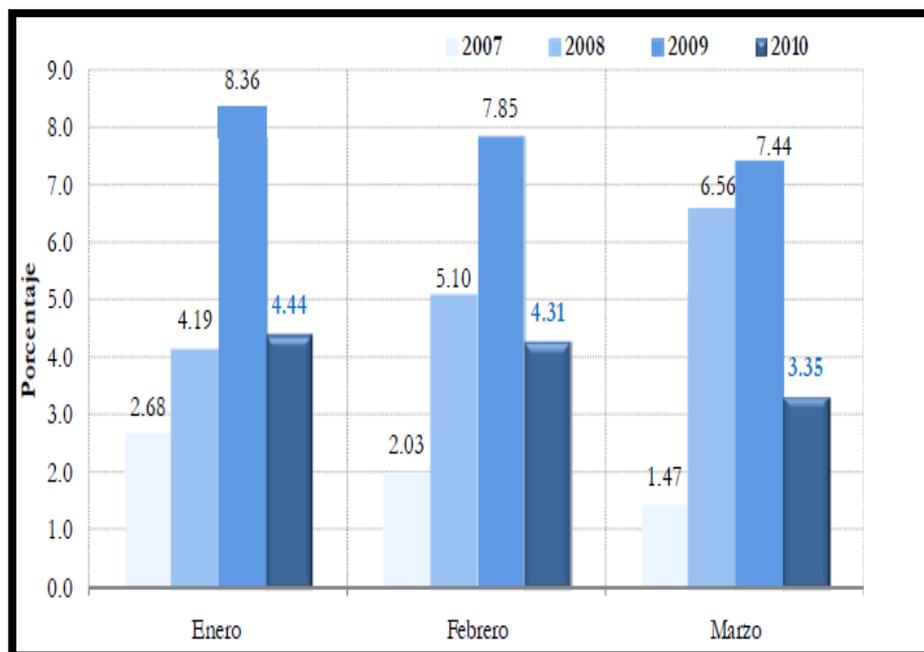
Dentro del Factor económico, se analizará la inflación, como principal indicador del comportamiento económico del país y su influencia en la actividad comercial que desea incursionar Ch Farina para la instalación de un nuevo local.

Inflación

El comportamiento de la inflación a partir del año 2007 al 2010, se mostró variable, durante el primer trimestre de estos años, las tasas de inflación anual se mantuvieron por debajo del 4,5% de acuerdo a datos del Banco Central.

A partir del primer trimestre del año 2008 y 2009 las tasas de inflación anual fueron mayores, incluso el doble de los otros dos años mencionados, mostrando una decreciente mes a mes de acuerdo al gráfico 1.

Gráfico N° 1: Inflación Anual I trimestre



Fuente: Banco Central del Ecuador

1.2.1.2. Factor Demográfico

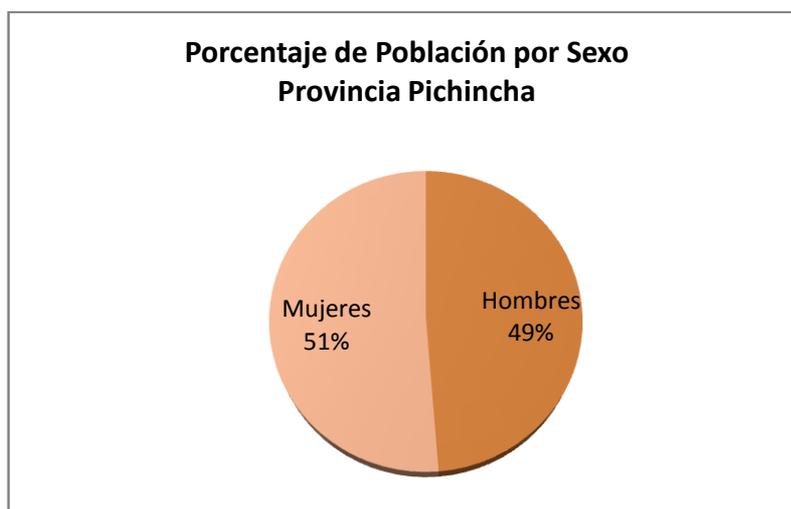
Para Hitt “*Son elementos descriptivos de los habitantes que conforman la sociedad, como índices poblacionales, promedios de edad, tasa de natalidad, nivel educativo, nivel de analfabetismo.*”

La población ecuatoriana según el censo de población y vivienda realizado por el INEC en el año 2010, indica que el Ecuador tiene una población de 14.483.499 habitantes.

En la provincia de Pichincha hasta el año 2010, se contabilizó un total de 2.576.287 habitantes, siendo 1.320.576 mujeres y 1.255.711 hombres.

A comparación de los resultados obtenidos en el censo del año 2001, la población ha incrementado en un número de 187.470 habitantes y va en aumento.

Gráfico N° 2: Población por Sexo



Fuente: INEC

1.2.1.3. Factor político / legal

Según Hitt, *“Las fuerzas políticas y legales, afectan a las organizaciones de manera drástica, porque delimitan lo que estas pueden hacer o no, de manera que generan retos u oportunidades.”*

Toda empresa que va a iniciar sus actividades en el país, está sujeta a cumplir algunas regulaciones de acuerdo al giro del negocio, en donde existen entidades encargadas del control y el normal desempeño de la misma, para hacer cumplir las leyes ejerciendo su autoridad.

En el caso de la apertura de un nuevo negocio dedicado a la expedición de comida, los permisos solicitados son los siguientes:

- Patente Municipal
- Número de RUC

- Certificado de Medio Ambiente
- Informe de Regulación Metropolitana (IRM)
- Certificado de uso de Suelo
- Licencia Metropolitana
- Hoja de Registro Turístico
- Carné de Salud
- Certificación de participación en el curso de manipulación de alimentos
- Permisos de Funcionamiento de Salud.

Para emitir dichos certificados y permisos, están los organismos encargados de dichas regulaciones y control los cuales son:

- Ilustre Municipio del distrito Metropolitano de Quito
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Secretaria del Medio Ambiente
- Turismo Quito
- Ministerio de Salud

Cada uno de los cuales exige distintos requisitos para realizar el trámite, unos son completamente gratis y otros tienen costo. (Anexo 1)

1.2.1.4. Factor Tecnológico

“La tecnología es una fuerza del ambiente externo que tiene efectos favorables o desfavorables sobre las organizaciones. Una innovación tecnológica específica podría significar el nacimiento y crecimiento de una empresa o la declinación y muerte de otro.”

La modernización en todos los sectores productivos ha logrado que la actual economía siga en crecimiento, esto a la par de la implementación de nueva tecnología o actualización de la misma.

El crecimiento del sector alimenticio, la apertura de nuevos negocios de comida rápida tanto nacionales, como franquicias internacionales han dado lugar a que la competencia vaya creciendo en niveles altos, renovando constantemente equipos a nivel tecnológico.

Dichos equipos permiten que la calidad de los productos sea mejor y el servicio sea eficiente, desde la atención en caja mediante la manipulación de sistemas informáticos hasta en maquinaria automatizada para la obtención de productos.

1.2.2. Microambiente

De acuerdo al criterio de Reyes, el microambiente comprende:

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado, entre ellas están los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y debilidades de la empresa

Para la Cadena de Pizzerías Ch Farina, se analizarán diferentes aspectos, dentro de los cuales se conocerán fortalezas y debilidades que rodean el entorno de la misma. Dentro del microambiente se analizarán los siguientes aspectos:

1.2.2.1. Mercado

Para Kotler, el mercado:

Permite tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Indica a qué tipo de clientes están dirigidos los bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio

Pizzerías Ch Farina, dirige su producto al público en general, mediante la producción y comercialización de pizzas y pastas a través de diferentes servicios como restaurante, express, a domicilio; por lo que ha logrado expandirse y darse a conocer en la provincia de Pichincha, principalmente en la ciudad de Quito, contando con distintos locales ubicados en: Naciones Unidas, Carrión, San Rafael, Villa Flora, C.C. El Recreo, Aeropuerto, C.C. El Bosque, Kennedy, Cotocollao, Condado, Carapungo.

Y a nivel nacional en: Santo Domingo de los Tsáchilas, Manta, Portoviejo, Ibarra, Loja, Quevedo y Guayaquil.

1.2.2.2. Proveedores

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

La Cadena de Pizzerías Ch Farina, cuenta con alrededor de doscientos cincuenta proveedores, cada uno de estos es previamente calificado en base a parámetros establecidos por la empresa, entre los cuales están.

- Calidad de producto
- Precio
- Posibilidad de abastecimiento a nivel nacional
- Crédito a 30 días
- Infraestructura necesaria para atender los pedidos de cada uno de los locales

Es preciso destacar que la Cadena de Pizzerías cuenta únicamente con una bodega general ubicada en el local de la Naciones Unidas, en este sitio se maneja el inventario de productos no perecibles como plásticos y aquellos que por su necesidad propia tienen que ser despachados desde la bodega central.

Para el resto de productos se encuentra establecido un sistema de entregas en cada local; a partir de la implementación del sistema de calidad vigente desde el mes de septiembre del año 2010, se incorporó un sistema de evaluación de proveedores, dicho sistema consta de tres evaluaciones:

1.- Primera Evaluación: Para aquellos productos calificados como críticos, así embutidos, queso, carnes, legumbres, se establece un sistema de evaluación a través de análisis bacteriológicos realizados por laboratorios particulares

previamente calificados por la Empresa en el caso de productos de gran incidencia en la calidad del producto los análisis son realizados en el Instituto Izquieta Pérez.

2.- Segunda Evaluación: A través de la Auditora SGS, se procede a revisar la situación administrativa, financiera y de cumplimiento de obligaciones para todas las empresas que son proveedores de la Cadena de Pizzerías una vez al año.

3.-Tercera Evaluación: se refiere al seguimiento de cada entrega que realiza el proveedor a través de una encuesta implementada en el sistema ISO TOOLS que es de origen español en el que se registra toda la información de la evaluación del sistema de calidad ISO.

Existe un sistema de evaluación previa para que ingrese un proveedor a ser parte de la empresa y tiene que ver expresamente con la calidad y la satisfacción del cliente, para esto con el apoyo del área de Mercadeo el área de producción desarrolla el producto y lo somete a una evaluación del cliente a través de degustaciones. Los resultados de las encuestas son evaluados por el área de Mercadeo y presentados a la Gerencia General, y finalmente el directorio de la empresa previa al mismo mecanismo de degustaciones y con el informe de costos de la Gerencia Financiera se aprueba el producto que será incorporado a la carta menú de la empresa.

La inclusión de un proveedor una vez que su producto ha sido aceptado por el área de Mercadeo y Producción, es aprobado por la Gerencia Financiera y se autoriza la firma del convenio de proveedor que tiene una vigencia de un año, renovable.

1.2.2.3. Clientes

Para Thompson, *“cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios”*

Ch Farina inicia sus actividades en mayo de 1979, en la rama de producción y comercialización de alimentos de origen italiano, como son pizzas y pastas.

La razón social del negocio responde a CITYMAXIS S.A., actualmente cuenta con una Cadena de Pizzerías en los puntos más estratégicos del territorio ecuatoriano, por lo que mantiene un amplio grupo de clientes niños, jóvenes adultos y adultos mayores.

1.2.2.4. Competencia

Para que una empresa tenga éxito, debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que la competencia. No existe una estrategia única que sea la óptima para todas las empresas, cada compañía debe tomar en cuenta su tamaño y posición en la industria. Una empresa debe competir en cuanto a costos, buen servicio, atención al cliente, buen trato, amabilidad, calidad y otras más.

Durante treinta años de actividad comercial, Pizzería Ch Farina, ha competido con varias marcas internacionales en el mercado, las empresas competidoras presentan rivalidad en la producción de alimentos, sucursales, promociones y servicios, puesto que cada uno trata de llegar al mercado desde diferentes puntos de vista, generando reacciones inesperadas por parte del resto de competidores.

Entre los competidores más importantes están:

- **PIZZA HUT:**

Una subsidiaria de Yum! Brands, es la compañía de restaurantes de pizza con cerca de 6600 locales en Estados Unidos y más de 4000 locales en otros 100 países. El primer local en el Ecuador, se inauguró en el año de 1981 en la Juan León Mera y Carrión, en la actualidad cuenta con 23 locales en las tres principales ciudades del país Quito, Guayaquil y Cuenca.

- **DOMINOS PIZZA**

Es una empresa multinacional de comida rápida, especializada en la venta de pizzas en servicio a domicilio. Actualmente es la segunda cadena de este tipo más grande en Estados Unidos, y cuenta con 9.000 establecimientos en régimen de franquicia en más de 60 países. La empresa fue fundada en 1960 por Tom Monaghan. En Ecuador cuenta con siete locales en Quito y seis en Guayaquil.

- **PAPA JOHNS**

Es un restaurante de comidas rápidas para llevar y para entregar a domicilio, inicia sus operaciones en Ecuador en diciembre del año 2004. Dispone de siete locales en Quito, dos en Guayaquil y uno en Cuenca, Papa Johns Pizza basa su filosofía en enfocarse en el objetivo y tratar de hacerlo mejor que todos.

- **PIZZERÍA HORNERO**

Empieza hace 33 años, cuando un grupo de Ecuatorianos y Uruguayos deciden abrir esta empresa. Disponen de diez locales en Quito, uno en Guayaquil, uno en Santo Domingo, uno en Esmeraldas y uno en Salinas. Su objetivo es servir a sus clientes de tal forma que se sientan en casa se caracteriza por su forma rectangular, su excelente queso fabricado en su propia quesería.

1.2.2.5. Productos

Según Thompson:

El producto es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaquete, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos

Ch Farina, pone a la disposición de los consumidores, una variedad de productos entre los cuales están:

Cuadro N° 1: Productos

1.- Entradas	5.- Bebidas
2.- Ensaladas	6.- Postres
3.- Pastas	7.- Vinos y Licores
4.- Pizzas	

Fuente: Ch Farina

Gráfico N° 3: Entradas



Fuente: Ch Farina

Entre las principales entradas que Ch Farina ofrece a sus clientes están:

- Pan con ajo
- Pan Especial
- Alitas BBQ
- Stromboli

Gráfico N° 4: Ensaladas



Fuente: Ch Farina

Las ensaladas que elaboran en Ch Farina son:

- Ensalada Ch Tradicional: tomate, lechuga y cebolla
- Ensalada Ch Especial: tomate, lechuga, cebolla, queso mozzarella, aceitunas, champiñones y jamón.
- Ensalada César: lechuga romana, croutones de pan con ajo, trocitos de pollo y salsa césar.
- Ensalada Capresse: tomate, queso mozzarella, albahaca, lechuga romana y vinagreta balsámica.

Gráfico N° 5: Pastas



Fuente: Ch Farina

Entre las pastas que ofrece Ch Farina están:

- Lasagna: varias capas de pasta cubiertas de fino queso mozzarella.
- Canelones: enrollados de carne y queso ricotta
- Spaguettis: pasta italiana acompañada de carne y pollo
- Lasagna Vegetariana: varias capas de pasta rellenas con salsa vegetariana de pimientos, cebolla, champiñones portobello y queso mozzarella.

Gráfico N° 6: Pizzas



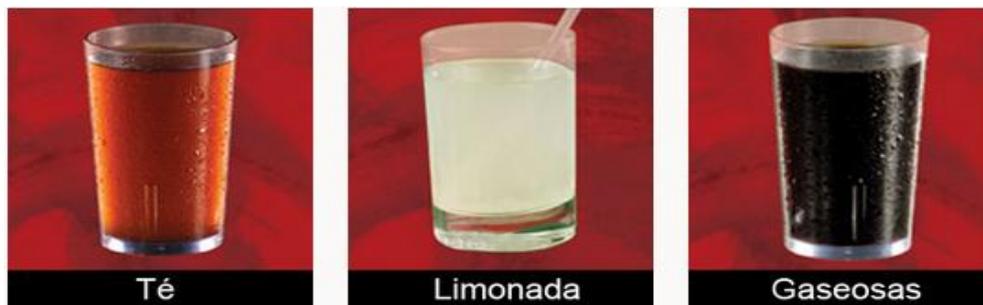
Fuente: Ch Farina

Ch Farina, cuenta con un menú variado de pizzas para su público las cuales son:

- Ch Especial: queso mozzarella, jamón salami, chorizo, carne molida, champiñones, pimiento, cebolla y orégano.
- Margarita: queso mozzarella y piña
- Napolitana: queso mozzarella, tomate y orégano
- Clásica: queso mozzarella, champiñones y tomate
- Americana: queso mozzarella, salami y orégano
- Chicken: queso mozzarella, pollo, pimiento y orégano
- Hawaiana: queso mozzarella, trozos de piña, papaya, duraznos en almíbar
- Campestre: queso mozzarella, tocineta, choclo tierno y orégano

- Pepperoni: queso mozzarella, pepperoni, y orégano
- Vegetariana: queso mozzarella, aceitunas, champiñones, cebolla y orégano
- 4 Estaciones: queso mozzarella, ¼ jamón, ¼ salami, ¼ salchicha Frankfurt, ¼ tocineta
- Chicken BBQ: queso mozzarella, pollo salteado, pimiento y cebolla
- Jamón: queso mozzarella, jamón y orégano
- 4 quesos: combinación de quesos: mozzarella, cheddar, gruyere, belpaese.
- Pizza Tex Mex: queso mozzarella, carne molina, pimiento, tocino y jalapeño picado
- Italiana: queso mozzarella, pepperoni, aceitunas negras, salchicha
- Boloñesa: queso mozzarella y albóndigas.

Gráfico N° 7: Bebidas



Fuente: Ch Farina

Las bebidas que ofrece Ch Farina son:

- Té: vaso, jarra

- Limonada: vaso, medio litro, jarra
- Gaseosa: vaso, jarra, medio litro, dietética, familiar
- Jugo de temporada

Gráfico N° 8: Postres

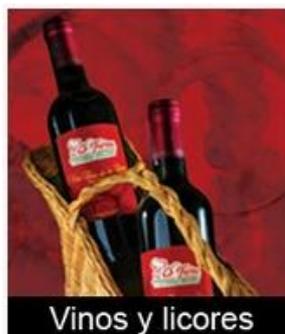


Fuente: Ch Farina

Los postres que elabora Ch Farina son:

- Helados: súper copa, copa, torta helada, banana Split
- Otros: milkshake, torta de chocolate, mousse de chocolate, duraznos en almíbar, frutillas con crema, pie de piña, strudel de nuez

Gráfico N° 9: Vinos y Licores



Fuente: Ch Farina

Los vinos y licores en Ch Farina son:

- Vinos Trapiche: Malbec tinto (botella y ½ botella), SauvignonBlac (botella, ½ botella)
- Vinos de casa: botella, ½ botella
- Sangría
- Piña colada
- Cuba libre
- Whisky

1.3. Análisis interno

El análisis interno, persigue determinar la situación que actualmente se tiene dentro de la empresa, para lograrlos objetivos y metas definidos, para este análisis se deben considerar cada una de las diversas capacidades que sean significantes para el logro de los objetivos deseados

1.3.1. Capacidad administrativa

La empresa cuenta con un área administrativa centralizada y liderada por la Gerencia Administrativa Financiera, que brinda apoyo a todos los locales que componen la cadena Ch Farina.

1.3.2. Capacidad financiera

Ch Farina cuenta con una solvencia financiera que le ha permitido crecer a nivel nacional sin endeudamiento externo. La política de la empresa es mantener una estructura financiera sólida con la cual se ha logrado a través de los años el tener

un crecimiento importante y sobre todo el cumplir en forma eficiente con todas las obligaciones tributarias y legales.

1.3.3. Capacidad de talento humano

La empresa cuenta al momento con 19 locales a nivel nacional, el promedio de empleados es alrededor de 350. El índice de rotación de la empresa se divide en dos; en un 8% se registra a los empleados que ingresan a la empresa y rotan en los primeros 90 días y en un 5% quienes superan éste período.

1.3.4. Capacidad de comercialización

El área de comercialización de la Cadena de Pizzerías Ch Farina, está constituida por un número de sucursales ubicadas en sitios estratégicos a lo largo de Quito y en otras provincias del país. La infraestructura de cada una de estas, proporciona a clientes espacio, comodidad y buena atención para degustar los productos que comercializa.

De esta manera se puede determinar que Ch Farina, mantiene una amplia cobertura de mercado, pues a continuación se detalla la lista de locales con los que se cuenta al momento:

Cuadro N° 2: Lista de Locales

POS	ALMACÉN	DIRECCIÓN	CIUDAD
1	Carapungo	Pasaje B#9B y Padre Luis Vaccari	Quito
2	Kennedy	Av. 10 de Agosto N° 9530 y de los Pinos	Quito
3	Cotocollao	Av. De la Prensa N° 50-23 y Ángel Ludeña	Quito
4	Condado	Centro Comercial El Condado, Local N° 33	Quito
5	Carrión	Jerónimo Carrión 619 y Juan León Mera	Quito
6	El Bosque	Centro Comercial El Bosque, Local N° 50-A	Quito
7	Villa Flora	Av. Rodrigo de Chávez 754 y Galte	Quito
8	San Rafael	Centro comercial El Triángulo-Urb. San Rafael	Quito
9	C. C. El Recreo	Centro comercial El Recreo, Segunda Etapa	Quito

10	Naciones Unidas	Av. Naciones unidas y Av. Amazonas	Quito
11	Condado Shopping	Centro Comercial Condado Shopping	Quito
12	Loja	Av. Orillas del Zamora 0230 y Daniel Álvarez	Loja
13	Sto. Domingo Exp.	Centro comercial paseo Shopping	Sto. Domingo
14	Sto. Domingo	Chigilpe N° 1460 y Río Yamboya	Sto. Domingo
15	Ibarra	Av. Mariano Acosta N° 147 y Gómez Jurado	Ibarra
16	Manta Express	Centro comercial El Paseo Shopping	Manta
17	Quevedo	Centro comercial Paseo Shopping	Quevedo
18	Portoviejo Express	Av. Jorge Washington	Portoviejo
19	Riocentro Norte	Av. Francisco de Orellana y Guillermo Pareja	Guayaquil

Fuente: Ch Farina

1.4. Análisis FODA

Constituye una técnica empleada en la planificación corporativa. Es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen en la misma.

Dichos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, visión, objetivos y metas de la organización. De la misma manera el análisis FODA, permite investigar factores internos, es decir, fortalezas y debilidades de la institución.

Combinando los factores externos e internos, se precisan las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado en una institución. (Zambrano, 2006)

Una vez analizados tanto el ambiente externo, como el interno de las pizzerías Ch Farina, es necesario desarrollar un listado de los principales factores que pueden influenciar tanto en forma positiva como negativa a la situación actual de la empresa.

1.4.1. Fortalezas

De acuerdo a Borello, se establece que:

“Se denominan fortalezas o puntos fuertes aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos”

Para el caso la pizzería Ch Farina, las fortalezas más relevantes en cuanto al giro de negocio de la institución son las siguientes:

F1: Adecuada relación precio-cantidad de producto.

F2: Ambiente acogedor, para que los clientes se sientan como en casa.

F3: Localización estratégica y de fácil acceso al cliente.

F4: Manejo de productos de alta calidad.

1.4.2. Debilidades

Para Borello *“Se denominan debilidades o puntos débiles aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos”*

De acuerdo a los factores analizados, pizzería Ch Farina, presenta las siguientes debilidades:

D1: Deficiente apertura para la introducción de nuevos productos.

D2: Escasa posibilidad de diferenciación del producto.

D3: Página web limitada.

D4: Los consumidores poseen baja lealtad con la marca.

1.4.3. Matriz EFI

Para Contreras, la matriz EFI es “un instrumento que permite formular estrategias, las resume y evalúa en torno a las fuerzas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de un negocio”

Considerando los factores establecidos, se diseña la matriz EFI, por medio de la cual se podrá resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de la Cadena de Pizzerías Ch Farina.

Cuadro N°3: Matriz EFI

FORTALEZAS		PESO	CALIF.	POND.
F1	Adecuada relación precio-cantidad de producto.	0,1	3	0,3
F2	Ambiente acogedor, para que los clientes se sientan como en casa.	0,05	3	0,15
F3	Localización estratégica y de fácil acceso al cliente.	0,2	4	0,8
F4	Manejo de productos de alta calidad.	0,19	4	0,76
DEBILIDADES				
D1	Deficiente apertura para la introducción de nuevos productos.	0,16	2	0,32
D2	Escasa posibilidad de diferenciación del producto.	0,15	2	0,3
D3	Página web limitada	0,08	1	0,08
D4	Los consumidores poseen baja lealtad con la marca	0,07	1	0,07
		1		2,78

Elaborado por: Autora

Considerando los resultados, se tiene que de acuerdo al ambiente interno, la Cadena de Pizzerías Ch Farina, se encuentra por encima del promedio, con un

puntaje de 2,78. Es decir está aprovechando sus fortalezas y las debilidades mayormente no están afectando el giro del negocio, por lo cual es necesario diseñar estrategias que permitan conservar el nivel que presenta dicha institución.

1.4.4. Oportunidades

Según Borello, *se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos*”

Las principales oportunidades encontradas de acuerdo al análisis de los factores del entorno de pizzería Ch Farina son:

O1: Amplia experiencia en la atención y servicio al cliente.

O2: Mercado en crecimiento por el alto número de consumidores de comida rápida.

O3: Alianzas estratégicas con instituciones a fin de resaltar los servicios de la empresa.

O4: La imagen de la empresa se encuentra consolidada en el mercado.

1.4.5. Amenazas

Para Borello, *“se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos”*

Las amenazas que rodea el entorno de Ch Farina son:

A1: Incremento en la fiscalización de entidades reguladoras que perjudiquen el normal funcionamiento de la empresa.

A2: Varios competidores con un nombre que tiene posición en el mercado.

A3: Amenaza de productos sustitutos y tendencia a la comida vegetariana en mayor demanda.

A4: Oferta de menores precios por productos de igual origen pero menor calidad.

1.4.6. Matriz EFE

De acuerdo a Cock, *“La matriz EFE permite analizar oportunidades y amenazas del sector, bajo una ponderación y calificación de acuerdo al entorno en el que se desarrolla”*

Considerando los factores establecidos, se diseña la matriz EFE, por medio de la cual se podrá resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes de la Cadena de Pizzerías Ch Farina.

Cuadro N° 4: Matriz EFE

OPORTUNIDADES		PESO	CALIF.	POND.
O1	Amplia experiencia en la atención al cliente.	0,13	3	0,39
O2	Mercado en crecimiento por el alto número de consumidores de comida rápida.	0,16	4	0,64
O3	Alianzas estratégicas con instituciones a fin de resaltar los servicios de la empresa	0,08	3	0,24
O4	La imagen de la empresa se encuentra consolidada en el mercado.	0,18	4	0,72
AMENAZAS				
A1	Incremento fiscalización de entidades reguladoras que perjudiquen el funcionamiento de la empresa.	0,13	2	0,26
A2	Varios competidores con un nombre que tiene posición en el mercado	0,15	2	0,3
A3	Amenaza de productos sustitutos y tendencia a la comida vegetariana en mayor demanda.	0,08	1	0,08
A4	Oferta de menores precios por productos de igual origen pero menor calidad.	0,09	1	0,09
Elaborado por: Autora		1		2,72

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede evidenciar que en cuanto al ambiente externo, pizzerías Ch Farina, se encuentra sobre el promedio con una puntuación de 2,72, lo que significa que tiene la capacidad de aprovechar adecuadamente las oportunidades, implementando estrategias para eliminar las amenazas que pueden afectar el giro del negocio.

1.4.7. Matriz Estratégica FODA

Según Estrella, la matriz estratégica FODA es:

“una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias: FO= fortalezas/oportunidades, FA= fortalezas/amenazas, DO= debilidades/oportunidades, DA= debilidades/amenazas”

Considerando los resultados obtenidos con las matrices de evaluación interna y externa, se procederá a diseñar la matriz estratégica FODA, donde al combinar los diferentes factores definidos, entre sí, se procede a formular las estrategias más adecuadas a las necesidades de la empresa.

Cuadro N° 5: Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	<p>O1: Amplia experiencia en la atención y servicio al cliente.</p> <p>O2: Mercado en crecimiento por el alto número de consumidores de comida rápida.</p> <p>O3: Alianzas estratégicas con instituciones a fin de resaltar los servicios de la empresa.</p> <p>O4: La imagen de la empresa se encuentra consolidada en el mercado.</p>	<p>A1: Incremento fiscalización de entidades reguladoras que perjudiquen el funcionamiento de la empresa.</p> <p>A2: Varios competidores con un nombre que tiene posición en el mercado</p> <p>A3: Amenaza de productos sustitutos y tendencia a la comida vegetariana en mayor demanda.</p> <p>A4: Oferta de menores precios por productos de igual origen pero menor calidad.</p>
FACTORES INTERNOS		

FORTALEZAS	OPCIONES OFENSIVAS: FO	OPCIONES DEFENSIVAS: FA
<p>F1: Adecuada relación precio-cantidad de producto.</p> <p>F2: Ambiente acogedor, para que los clientes se sientan como en casa.</p> <p>F3: Localización estratégica y de fácil acceso al cliente.</p> <p>F4: Manejo de productos de alta calidad.</p>	<p>F2, O1: Proporcionar capacitaciones constantes al personal para que presten un servicio de calidad a los clientes.</p> <p>F1, F4, O2, O4: Realizar estrategias publicitarias que permitan promocionar la pizzería para atraer a los potenciales clientes mediante la oferta de un producto de calidad.</p> <p>F3, O3: Aprovechando la ubicación del local, ofrecer servicios de lunch ejecutivos a empresas del mismo sector.</p>	<p>F3, A1: disponer de la documentación al día y en orden de cada local, para evitar molestias con las entidades reguladoras.</p> <p>F1, F4, A4: Realizar una encuesta semestral para conocer la disponibilidad de los clientes para pagar por un determinado producto.</p>
DEBILIDADES	OPCIONES ADAPTATIVAS: DO	OPCIONES DE SOBREVIVENCIA: DA
<p>D1: Deficiente apertura para la introducción de nuevos productos.</p> <p>D2: Escasa posibilidad de diferenciación del producto.</p> <p>D3: Página web limitada</p> <p>D4: Los consumidores poseen baja lealtad con la marca.</p>	<p>D1, D2, O2: Disponer de la imagen corporativa como una herramienta de introducción al mercado, ubicando siempre el logotipo de la empresa en cada uno de los productos que comercializa.</p> <p>D4, O3, O4: Diseñar un plan estratégico que permita penetrar a nuevos mercados los servicios y productos de la empresa.</p> <p>D3, O1: Aprovechar las ventajas tecnológicas e implementar en la web un servicio de carrito de compras y entrega a domicilio sin necesidad de hacer una llamada telefónica.</p>	<p>D4, A2: Emplear publicidad personalizada, para difundir el nombre de la empresa en el mercado.</p> <p>D2, A3: Implementar una carta de productos exclusivamente vegetarianos, que sea la oportunidad de ampliar el mercado y crear un producto diferente.</p>

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO II

BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

2.1. Estudio de Factibilidad

El Estudio de Factibilidad comprende un análisis comprensivo que sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión y si se procede su estudio, desarrollo o implementación.

De acuerdo a Rafael Luna en su Guía para elaborar estudios de Factibilidad, se considera a este estudio como el análisis de una empresa para determinar²:

- Si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso.
- Si el negocio propuesto contribuye con la sociedad.

Así también se entiende por “Factibilidad” como el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse.

Iniciar un proyecto de producción o fortalecerlo significa invertir recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos. Como los recursos siempre son limitados, es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias.

Antes de iniciar el estudio de factibilidad es importante tener en cuenta que cualquier proyecto, individual o grupal, es una empresa. Comprender e incluir esto en el concepto de proyecto es muy importante para el desarrollo de criterios y comportamientos, principalmente si se trata de propiciar cambios culturales y de

² LUNA, Rafael, Guía para elaborar estudios de factibilidad, Proarca-Capas, Guatemala, 2001.

mentalidad, esto incluye los conceptos de ahorro, generación de excedentes e inversiones, imprescindibles para desarrollar proyectos sostenibles.

2.2. Objetivos de un Estudio de Factibilidad

El estudio de factibilidad tiene varios objetivos que se indican a continuación:

- Saber si se puede producir algo.
- Conocer si la gente lo comprará.
- Saber si se los podrá vender.
- Definir si se tendrá ganancias o pérdidas.
- Decidir si se lo pone en marcha o se busca otro negocio.
- Hacer un plan de producción y comercialización.
- Aprovechar al máximo los recursos propios.
- Reconocer cuáles son los puntos débiles de la empresa y reforzarlos.
- Aprovechar las oportunidades de financiamiento, asesoría y mercado.
- Iniciar un negocio con el máximo de seguridad y el mínimo de riesgos posibles.
- Obtener el máximo de beneficios o ganancias.

2.3. Criterios para elaborar el Estudio de Factibilidad

Un estudio de factibilidad tiene una estructura definida; el orden de los contenidos está

Orientado a:

- Presentar un resumen del proyecto.
- Elaborar cada parte por separado.
- Fundamentar cada parte en las anteriores.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones.
- Es importante que sea resumido, claro, con lenguaje sencillo y que las partes sean coherentes.

2.4. Estructura del Estudio de Factibilidad

Los componentes³ de este estudio profundizan la investigación por medio de cuatro análisis, los cuales son la base en la cual se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

1. Estudio de Mercado
2. Estudio Técnico
3. Estudio Organizacional y Legal
4. Estudio Económico y Financiero

2.4.1. Estudio de Mercado

El estudio del mercado⁴ trata de determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico.

Por espacio se entiende:

1. La necesidad que tienen los consumidores actuales y potenciales de un producto en un área delimitada.
2. También identifican las empresas productoras y las condiciones en que se está suministrando el bien.
3. Igualmente el régimen de formación del precio y de la manera como llega el producto de la empresa productora a los consumidores y usuarios.

En un estudio de factibilidad sirve como antecedente para la realización de los estudios técnicos, de ingeniería, financieros y económicos para determinar la viabilidad de un negocio.

Para algunos estudiosos de la Mercadotecnia, el concepto de Mercado puede definirse de varias formas, es así que para:

³ ACEVEDO, Karen, Estudio de Factibilidad, Universidad de Atlántico, Marzo 2010.

⁴ CARRASQUERO, Domingo, El estudio del mercado, guía para estudios de factibilidad, 2004, www.gestipolis.com

- **Laura Fisher y Jorge Espejo**, autores del libro "Mercadotecnia", el *mercado* son "los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio". Complementando este concepto, ambos autores mencionan que existen tres elementos muy importantes:
 - La presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer.
 - La presencia de un producto que pueda satisfacer esas necesidades.
 - La presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos.

- **Philip Kotler**, autor del libro "Dirección de Mercadotecnia", afirma que el concepto de intercambio conduce al concepto de mercado. En ese sentido, "un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo". Así, el tamaño del mercado, a criterio de Kotler, depende de que el número de personas que manifiesten la necesidad, tengan los recursos que interesan a otros y estén dispuestos a ofrecerlos en intercambio por lo que ellos desean.

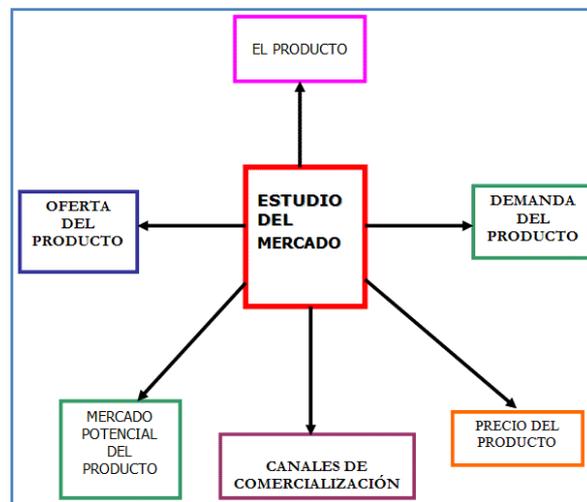
- Por su parte, **Ricardo Romero**, autor del libro "Marketing", considera que los conceptos más comunes que se tienen de *mercado*, son los siguientes :
 1. Lugar en donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen bienes y servicios en venta y se realizan transferencias de títulos de propiedad.
 2. Demanda agregada generada por los compradores potenciales de un producto o servicio.

El estudio de mercado:

- Está compuesto por bloques, buscando identificar y cuantificar, a los participantes y los factores que influyen en su comportamiento.

- Busca probar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican la inversión en un programa de producción de un bien durante cierto período de tiempo.
- Para fines prácticos están estructurados en bloques que buscan analizar el comportamiento pasado y proyectar el futuro de los agentes participantes en él.

Gráfico N°10: Esqueleto de un Estudio de Mercado



Dentro de la composición del estudio de mercado se tiene:

1. **El Producto:** En esta parte se deben definir las características específicas del bien o servicio objeto de análisis.
2. **El Consumidor:** donde se deben considerar aspectos como la población, los ingresos, y demás factores limitativos de la comercialización.
3. **Demanda del Producto:** donde se determinan las cantidades del bien que los consumidores están dispuestos a adquirir y que justifican la realización de los programas de producción.

4. **Oferta del Producto:** Estudia las cantidades que suministran los productores del bien que se va a ofrecer en el mercado. Analiza las condiciones de producción de las empresas productoras más importantes.
5. **Los Precios del Producto:** Aquí se analiza los mecanismos de formación de precios en el mercado del producto.
6. **Mercado Potencial:** El objetivo del estudio de mercado es proyectar las cantidades del producto que la población estará en capacidad de consumir a los diferentes niveles de precios previstos. en este sentido, es necesario calcular la demanda insatisfecha.
7. **Comercialización:** Son las actividades relacionadas con la transferencia del producto de la empresa productora al consumidor final y que pueden generar costos para el proyecto.

2.4.2. Estudio Técnico

Este estudio busca establecer los procesos de producción, logísticos, de servicios más adecuados para fabricar, comercializar, prestar los productos o servicios definidos por el Plan de la empresa, además de definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo adecuadamente los procesos anteriores”⁵.

Para otros autores⁶, a esta etapa también se la conoce como el estudio de la ingeniería del proyecto, ya que en este estudio, se hace necesario tomar en consideración:

- a) *Características del producto:* Físicas y químicas, así como las normas técnicas establecidas.

⁵ LEFCOVICH, Mauricio, Monografía de Administración de Operaciones, www.wikilearning.com, 2006.

⁶ HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Abraham, HERNÁNDEZ VILLALOBOS, Abraham, Formulación y evaluación de proyectos de Inversión, Pág. 70, México, 2001.

- b) *Programa de Producción*: Esto permite determinar el tipo de maquinaria requerido, que definirá en parte las dimensiones de las instalaciones de la planta, con base en su distribución en el área.
- c) *Descripción del proceso de producción*: Este punto es importante, porque permite el cálculo de los costos por cada etapa y la distribución de la maquinaria (análisis de tiempos y movimientos)
- d) *Requerimientos de insumos y Mano de Obra*
- e) *Cronogramas de construcción e inversiones*

El objetivo⁷ de la parte del estudio técnico es el de mostrar al lector cómo serán las operaciones diarias del negocio, y que quien ha elaborado el estudio de factibilidad, comprende y ha planificado bien dichas operaciones.

Por lo que el estudio técnico debe proveer suficiente información para mostrar ello, pero sin ser demasiado técnico o exhaustivo, al punto que podría hacer perder el interés al lector por leerlo, o que éste no pueda entenderlo debido a su complejidad.

La parte del estudio técnico debería contener los siguientes elementos:

Requerimientos físicos

En este punto señalamos los requerimientos físicos que serán necesarios para hacer funcionar el negocio, tales como los edificios, terrenos, maquinaria, equipos, herramientas, vehículos, mobiliario, insumos o materias primas, etc.

Lo recomendable es hacer una lista de estos elementos señalando sus respectivos costos.

El proceso del negocio

En este punto se hace una descripción de las etapas que comprenderán las operaciones diarias del negocio, empezando por las compras, pasando por la

⁷ Plan de Negocios (Parte 4): El Estudio Técnico, septiembre, 2009, www.crecenegocios.com

transformación de los productos, y culminando con el almacenaje y la distribución de éstos.

Al describir el proceso del negocio, se debe señalar aspectos que estén relacionados con éste y que pueden ayudar a hacer una mejor descripción; por ejemplo, se puede señalar cuál será la política de compras, el tamaño de inventario, los índices o estándares que se tomarán para realizar el control de calidad, etc.

Para realizar una mejor descripción del proceso del negocio, lo recomendable es elaborar un diagrama de flujo.

El local del negocio

En este punto se hace una descripción del local del negocio, por ejemplo, se señala cuál será su infraestructura, cuál será su tamaño, cuál será su ubicación y las razones por las que se ha elegido dicha ubicación, etc.

En este punto también puede señalar aspectos técnicos tales como la capacidad de producción con que la que contará el local, la capacidad que será utilizada, la localización o disposición de las maquinarias, los equipos y el mobiliario, etc.

Para una mejor descripción del local, lo recomendable es hacer uso de planos, ya sea uno que muestre la ubicación del local, uno que muestre la distribución de sus elementos, o ambos.

2.4.3. Estudio Organizacional y Legal

El estudio organizacional⁸ del proyecto considera la planeación e implementación de una estructura organizacional para la empresa o negocio, egresos de inversión y operación en la organización, estudio legal, aspectos comerciales, aspectos técnicos, aspectos laborales, aspectos tributarios y contratación.

⁸ El estudio Organizacional, www.preparacionyevaluacionproyectos.blogspot.com, 2009.

Así también, según Hernández Abraham en su libro Formulación y evaluación de proyectos de inversión, toda empresa debe seleccionar la forma de organización que requiere con base en sus necesidades funcionales y presupuestales, cualquiera que sea el caso, es necesario que la organización o el empresario individual, especifique claramente cómo va a funcionar la autoridad, especificando sus funciones y seleccionando en forma adecuada a la persona idónea para ocupar el puesto, o bien, en el caso de contar con ellas, los cursos de capacitación que permita cumplir con las funciones que marca el puesto.

Organigramas

Un **organigrama** es un **esquema** de la **organización** de una **empresa**, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la **representación gráfica** de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

Un organigrama permite analizar la **estructura** de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Los organigramas pueden incluir los nombres de las **personas** que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes.

De esta manera, los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos **niveles de jerarquía** y la relación existente entre ellos. No tienen que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer **información** fácil de comprender y sencilla de utilizar.

Pueden mencionarse tres tipos de organigrama. Los **organigramas generales** son aquellos que ofrecen una visión simplificada de la organización, ya que sólo exhiben la información más importante. Los **organigramas analíticos**, en

cambio, muestran datos más detallados y son más específicos. Por último, los **organigramas suplementarios** son un complemento de los analíticos.

Es importante tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable. Es decir, un organigrama es una especie de fotografía de la estructura de una organización en un **momento determinado**. Con el paso del tiempo, toda la estructura y las relaciones existentes experimentan cambios, que deben ser reflejados con actualizaciones del organigrama o, incluso, con el diseño y desarrollo de un organigrama completamente nuevo que deje sin valor el anterior.

Tipos de Organigramas

Teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos.

1. POR SU NATURALEZA: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2. **POR SU FINALIDAD:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Informativo:**

Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

- **Analítico:**

Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

- **Formal:**

Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.

- **Informal:**

Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3. **POR SU ÁMBITO:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales:**

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- **Específicos:**

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

4. **POR SU CONTENIDO:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Integrales:**

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

- **Funcionales:**

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

- **De puestos, plazas y unidades:**

Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

5. **POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Verticales:**

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

Horizontales:

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

- **Mixtos:**

Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades gráficas. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

- **De Bloque:**

Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

- **Circulares:**

En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

2.4.4. Estudio Económico Financiero

Se considera al Estudio Económico Financiero como “la traducción en números del Estudio Económico-Financiero. Recogida la información sobre lo que se precisa para empezar la empresa, la gente que se vaya a contratar, las previsiones de venta que se hayan realizado, etc. es hora, en esta parte del estudio, de traducirlo a números para así poder ver la viabilidad del proyecto y cuáles son las previsiones”⁹.

El objetivo de realizar un estudio financiero¹⁰, es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron los diferentes estudios anteriores, permitiendo establecer los presupuestos mensuales financieros básicos para proyectar los resultados de la empresa. Los básicos son los siguientes:

- *Presupuesto de Ingresos*: Se refiere a la estimación de ventas e ingresos de la empresa. Debe ser realizado de manera muy conservadora y objetiva.
- *Presupuesto de Costos*: Son los costos relacionados directamente con la producción: materia prima, mano de obra, etc.
- *Presupuesto de Gastos*: Debe incluir los gastos relacionados con administración y ventas.
- *Presupuesto de Inversiones*: Se refiere a lo que se requiere para iniciar un negocio: maquinaria, local comercial, oficinas, computadores, muebles, etc.
- *Presupuesto de Gastos Preoperacionales*: Son los gastos de constitución de la empresa, de abogados, notariales, etc.

Con estos presupuestos, el empresario está en capacidad de realizar los estados financieros proyectados, dentro de los cuales los más importantes son:

⁹ Curso: Creación de empresas para emprendedores, www.mailxmail.com

¹⁰ MARIÑO TAMAYO, Wilson, Guía para crear una empresa sin dinero, 1era Edición, Editorial Ecuador, Quito-Ecuador, 2003

- *Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado*: Establece la utilidad contable que se obtendrá en el negocio.
- *Estado de Flujo de Fondos Proyectado*: Establece la cantidad de ingresos y egresos de efectivo que tendrá la empresa, es decir, el movimiento estimado de dinero. De este flujo se obtiene el monto requerido para la inversión. Básicamente estará compuesto por:
 - Gastos y costos necesarios hasta que la empresa llegue a su punto de equilibrio
 - Gastos de preoperación
 - Inversiones requeridas

En base a dichos estados financieros, se puede determinar si el negocio va a ser rentable o no, pues según Flor García Gary, en su libro: Guía para crear y desarrollar su propia empresa, existen varios **indicadores** que permiten realizar la evaluación financiera de un proyecto, los cuales están basados en Métodos que consideran el valor del dinero en el tiempo como:

- *Valor Actual Neto (VAN)*: para analizar la seguridad de autofinanciamiento, es decir, la posibilidad de que el emprendimiento genere un flujo de caja suficiente para cubrir la inversión inicial. Este criterio señala que el valor capital de una inversión es igual al valor actualizado de todos los rendimientos esperados, es decir, es igual a la diferencia entre el valor actualizado de los ingresos esperados y el valor también actualizado de los pagos previstos.

Los resultados de la aplicación de este criterio pueden ser:

VAN > 0 Flujo actualizado positivo. Se recupera el capital invertido más un beneficio, a una tasa k_j . Hay un excelente real a la tasa de interés deseada.

VAN = 0 El flujo actualizado se iguala al desembolso y se recupera la inversión.

VAN < 0 El flujo actualizado es negativo, entonces no se recupera el capital invertido. Hay una pérdida real a la tasa de interés deseada.

Este método expresa que conviene llevar adelante aquellas inversiones cuyo VAN sea positivo, ya que son las únicas que contribuyen a la consecución del objetivo general de la empresa, que consiste en incrementar el valor de la firma o su riqueza.

- *Tasa Interna de Retorno (TIR)*: para identificar la rentabilidad del capital invertido, es decir la tasa de retorno que deberá ofrecer el negocio.

En el VAN el tipo de descuento o actualización “k” era un dato conocido, que con mayor o menor aproximación proporciona el mercado, en cambio en la TIR, el tipo de descuento que anula el valor es precisamente la incógnita del problema.

En la TIR también se necesita conocer el límite mínimo de rentabilidad “k”, que es la llamada condición de efectuabilidad de una inversión. Cuando existen varias alternativas de inversión efectuales, se dará prioridad a aquellas cuya tasa de retorno sea mayor.

Cuando la tasa de retorno es positiva y supera el costo del capital “k” conviene llevar a cabo la inversión, por el contrario, cuando la tasa de retorno es positiva pero inferior al valor de “k” o es negativo, entonces no es conveniente implementar la inversión.

- *Período de Recuperación de la Inversión*: sirve para analizar la liquidez del proyecto o para medir en cuanto tiempo será recuperada la inversión.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

Para dar a conocer hacia dónde va el proyecto, es necesario realizar un estudio de mercado, mismo que permitirá determinar la oferta y demanda actual del mercado de la PIZZERIA CH FARINA, con este propósito es preciso formular y diseñar herramientas que permitan investigar a los potenciales consumidores, con encuestas que ayudan a recopilar información valiosa, que servirá para determinar la porción de la población a donde se dirigirá el producto o servicio.

3.1. Objetivos del Estudio de Mercado

Los objetivos que se pretenden lograr con el desarrollo del presente estudio son:

3.1.1. Objetivo General

Desarrollar un Estudio de Mercado que permita determinar la factibilidad de la instalación del local de CH FARINA en el Centro Comercial Quicentro SUR, de manera que se pueda conocer el mercado objetivo hacia donde se puede dirigir los productos.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar la cuantía de la demanda, gustos, hábitos de compra y características esenciales del mercado consumidor de productos de la pizzería.
- Conocer los principales oferentes de productos de pizzería dentro del Centro Comercial Quicentro Sur de la ciudad de Quito.
- Establecer la demanda insatisfecha a través de las respectivas proyecciones de la demanda y oferta.
- Establecer los elementos que forman parte del Marketing Mix y que influyen en la comercialización de productos de pizzería.

3.2. Identificación del producto

Dentro de los productos que se presentan en los diferentes servicios que se ofrecen al cliente, la empresa cuenta con un procedimiento que va desde la rotación de productos de carta menú, esta varía de acuerdo a la aceptación de los clientes, para esto se realiza un análisis de la venta de cada uno de ellos.

Para la implementación de nuevos productos se considera principalmente las sugerencias de los clientes, a partir de lo cual se realiza el desarrollo de nuevos productos y se realiza degustaciones además de un focus grup con diferentes clientes y en base a las sugerencias se realizan las modificaciones. Para una verificación y manejo adecuado de las sugerencias de clientes se evidencia a través de encuestas cuyos resultados son analizados por el comité de calidad y luego por la Directorio de la empresa, quienes definen la nueva oferta que se debe presentar en las cartas menú en el caso de servicio de restaurante.

Para el caso de servicio express, se planifican y ofrecen paquetes denominados combos que permiten armar el proceso de producción de manera más ágil, considerando las preferencias de los clientes y los costos de los productos que aporten de mejor manera a la rentabilidad de la empresa.

Dentro de los productos que mantiene la empresa se tienen los siguientes:

3.2.1. Ensaladas

Este tipo de productos se mantiene en la carta menú en forma permanente debido a la aceptación y preferencia de los clientes. Las recetas de estos se han mantenido desde hace varios años, justamente por la preferencia de los clientes hacia este producto.

3.2.2. Pizzas

La variedad de estos productos son los principales de ésta empresa, la aceptación por parte de los clientes es muy importante, puesto que existen pizzas de mayor aceptación en general en todos los locales a nivel nacional. Las pizzas elaboradas con embutidos, frutas y aquella producción de nuevas pizzas por temporada son las de mayor venta y rotación, considerando además para el desarrollo de nuevas recetas el procedimiento definido para productos nuevos.

3.2.3. Pastas

Este tipo de productos es complementario a las pizzas y en general por las características del producto principal. En general el costo de este tipo de productos y la aceptación es determinante el momento de considerar dentro de la oferta general de todos los locales.

3.2.4. Bebidas

El complemento general de todos los productos ofrecidos en los locales de la cadena, considerando además que el margen de rentabilidad que genera éste tipo de productos permite el general mejores márgenes y determinar paquetes de mayor aceptación a los clientes. Su variedad y versatilidad el momento de mejorar el tiempo de despacho es sumamente importante.

3.2.5. Postres

Determinar la preferencia, variedad y los costos de estos productos así como la agilidad en la preparación es sumamente importante el momento de definir qué tipo de postres se ofrecen a los clientes. En general el mantener un proveedor permanente y la infraestructura el momento de ofrecer estos productos es sumamente importante. La empresa cuenta con una cartera de proveedores que son previamente calificados cuyos términos de negociación se incorporan en un

convenio de proveedor en el que se establecen todas las condiciones que deben cumplir tanto el proveedor como la empresa.

3.2.6. Otros

Una de las ofertas de gran aceptación particularmente en el servicio de restaurante es la venta de vino de la casa, que en su momento generó gran aceptación con los clientes, sin embargo los costos que actualmente se manejan han ocasionado una disminución importante en la preferencia de los clientes.

3.3. Análisis de la demanda

Para desarrollar el análisis de la demanda, se ha tomado en consideración datos históricos que posteriormente permitirán establecer las proyecciones futuras.

3.3.1. Análisis Histórico de la Demanda

El mercado de comida, en la última década ha tendido a dar este tipo de soluciones rápidas, modificando sus menús e incluso su ubicación. La comida rápida para la población actual está relacionada con enfermedad y sobrepeso, lo que lleva a pensar en los riesgos en la salud asociados al alto contenido calórico y de grasas que contienen estos platos.

La pizza está considerada dentro de las comidas rápidas y a esto se suma que en el Ecuador se reporta un crecimiento de aproximadamente 15%, lo que indica que están pasando por un buen momento, provocando que estos locales abran sucursales a nivel nacional.

Según un estudio realizado en la Universidad Andina Simón Bolívar para la creación de una cafetería y restaurante en la ciudad de Quito, se establece que el consumo promedio de comida rápida es de 0.85 veces a la semana con una desviación estándar de 0.56 veces semanal, lo que implica que hay personas que

comen hasta 1.41 veces a la semana, lo que es igual a un consumo mensual aproximado de 6 veces al mes.

Cuadro N° 6: Evolución de consumo de comida rápida

Años	Consumo de comida rápida per cápita
2009	6
2010	6,9
2011	7,9

Fuente: Verónica Capuzano

Elaborado por: Paquita Pineda

3.3.2. Planteamiento del problema de estudio de mercado

Las pizzerías en el Ecuador son consideradas como uno de los negocios más lucrativos, debido a que tienen la posibilidad de ofrecer un servicio ya sea en locales, patios de comidas o servicio a domicilio, así el éxito de este negocio se encuentra enmarcada por la oferta de un producto de excelente calidad y gran variedad, además existe una ventaja al tener ya una marca establecida muy importante, y que existe facilidad de proveerse de equipos necesarios, así como la materia prima y mano de obra calificada.

3.3.3. Necesidades de información

De acuerdo a la naturaleza del proyecto, las necesidades de información que se presentan son las siguientes:

- Tamaño ideal de la planta de producción.
- Infraestructura y maquinaria necesaria para la producción.
- Gustos y preferencias de los posibles clientes, respecto de los tipos productos preferidos.
- Características que deberá tener el producto.
- Precio del producto.
- Medios de comunicación y publicidad del producto.

- Canales de Distribución.

3.3.4. Diseño de la Investigación

Para tener un mejor conocimiento y comprensión del problema que se presenta dentro de este estudio, se decidió realizar en primer lugar una investigación de tipo exploratoria a través de la observación, donde se ha podido analizar el comportamiento de compra de los consumidores dentro del mercado.

Para dar un mayor cumplimiento al objetivo del estudio de mercado, se desarrollará una investigación descriptiva mediante la cual se pueda delinear principalmente las características relativas a las 4P's (producto, precio, plaza, promoción/publicidad) entre otras necesidades de información, de una manera concluyente y estadísticamente confiable.

3.3.5. Diseño del Instrumento para Recopilar Datos

La herramienta que se decidió utilizar para la recolección de los datos consiste en una encuesta (ver anexo 2), que ha sido diseñada con el fin de que se pueda obtener la información necesaria para la investigación.

Las preguntas se han establecido de acuerdo a las necesidades de información anteriormente citadas, para lo que se ha decidido plantear preguntas cerradas que permitan obtener respuestas certeras por parte de los encuestados.

3.4. Investigación de campo

Para proceder con el trabajo de campo es necesario que se establezca la técnica de muestreo que se utilizará de tal forma que se pueda segmentar el mercado que se va a escoger para la aplicación de la investigación.

3.4.1. Proceso de Muestreo

Se ha determinado que la mejor forma para obtener la muestra necesaria para realizar esta investigación es la aplicación de la Técnica de Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple ya que los integrantes de la población están en similares condiciones y por ende pueden participar en una selección muestral con igual probabilidad de ser elegidos.

3.4.2. Segmentación de mercado

Para segmentar el mercado hacia donde se piensa dirigir el estudio de mercado, se ha considerado la población que se encuentra dentro de los siguientes perfiles:

- **Geográfico:** El mercado objetivo está formado por la población del área urbana del sector sur de la ciudad de Quito.
- **Demográfico:** En este caso se encuentra en clientes que están en un rango de edad de 21 a 50 años los cuales son los que prefieren la marca Ch farina.
- **Socioeconómico:** En este aspecto se hará referencia a las personas de clase social media, pues se requiere tener un poder adquisitivo para acceder a la compra de productos de la pizzeria.
- **Psicográfico:** En este aspecto, el mercado objetivo estará formado por aquellas personas que gustan del consumo de productos de la pizzería, pues consideran la pizza es uno de los platos principales dentro de la comida rápida.

Para el caso específico del presente estudio hemos considerado los resultados obtenidos en diferentes investigaciones realizadas por el área de Mercadeo de la empresa; determinándose como el segmento de mercado sobre el cual trabaja la oferta de Ch Farina y particularmente el local establecido en el Quicentro Sur, ubicado en el sector Sur de la ciudad.

3.4.3. Tamaño de la muestra

La población objeto de la presente investigación y que se ubica en la zona sur de la ciudad de Quito, en el sector denominado de La Quitumbe, se identifica a través de información secundaria proporcionada por los estudios realizados y publicados en la página web del Municipio de Quito, y que a la fecha de su publicación asciende a 78.915 habitantes.

Debemos considerar en primer lugar que esta población es el universo total, del cual debemos analizar ciertos aspectos importantes para la determinación del universo a investigarse.

De acuerdo a estudios anteriores realizados por el departamento de Mercadeo de la empresa, a través de varias investigaciones realizadas el target al que corresponden los clientes de Ch Farina, está dirigido a familias jóvenes, que corresponden a clase media y media alta, ubicada por tanto dentro de la población económicamente activa.

Si consideramos la información del INEC, relacionada al porcentaje de población perteneciente a este rango, se puede determinar entonces que del total de la población estibada se encuentra ubicada en este sector el 25% de esta, corresponde al mercado objetivo y por tanto el universo de la población a investigarse en este estudio corresponde a: 19.729 habitantes.

Como no se conoce con exactitud la cantidad de personas que compren o vayan a consumir en la pizzería, se utilizará para ambos la proporción de 0.5, (50% probabilidad de éxito, 50% probabilidad de fracaso) con un nivel de confianza del 95% y un error de 5%.

Por lo tanto al tratarse de una población infinita, puesto que es mayor a 100.000 habitantes, el tamaño de la muestra¹¹ será:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 384$$

Se deben aplicar un total de 384 encuestas.

3.4.4. Preparación de datos

Para la obtención de los datos, se procedió a la aplicación de las encuestas en los diferentes sectores de la Administración Zonal de Quitumbe un total de 409 encuestas con la finalidad de reducir el error, por el lapso de dos semanas aproximadamente.

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, para proceder al análisis de los datos obtenidos, se ha tabulado cada uno de los resultados en una base de datos, de manera que mediante la utilización del Excel se ha podido diseñar tablas y gráficos para cada una de las preguntas realizadas, presentándose los siguientes resultados:

¹¹ SCHEAFFER, MENDENHALL, Ott, Elementos de Muestreo, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1987.

Género

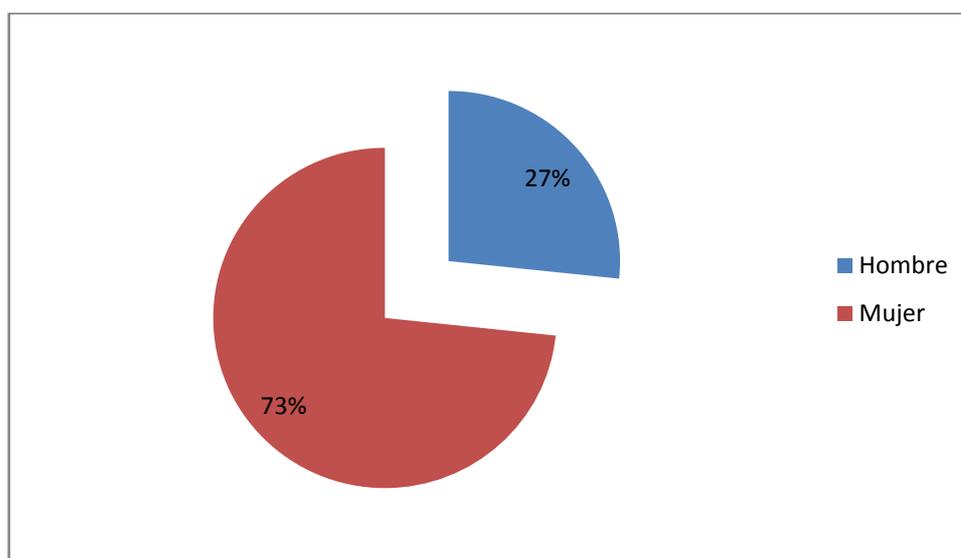
Cuadro N° 7: Género

Opciones	Respuesta	%
Hombre	109	26,65%
Mujer	300	73,35%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N°11: Género



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

Del total de las personas encuestadas el 73% son mujeres y el 27% hombres.

Edad

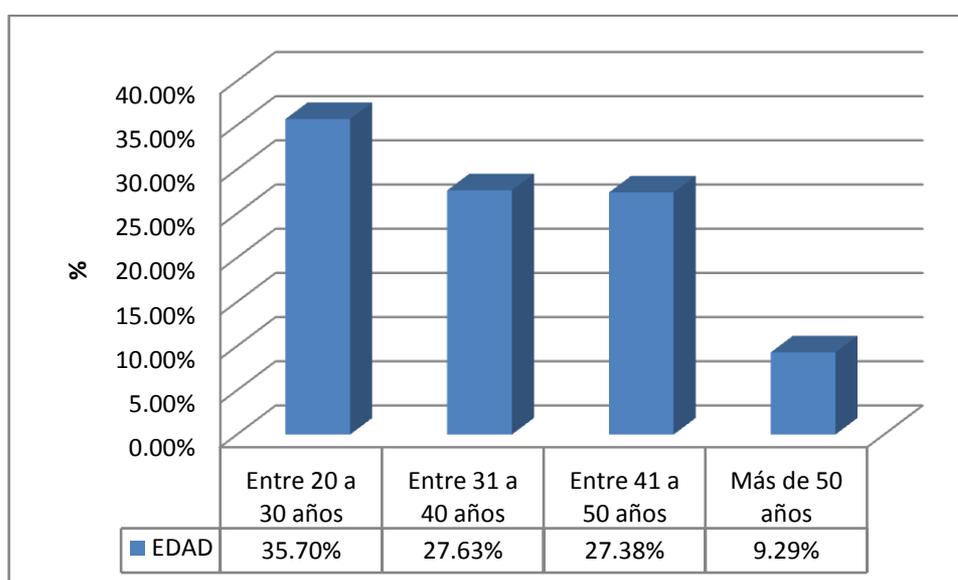
Cuadro N° 8: Edad

Opciones	Respuesta	%
Entre 20 a 30 años	146	35,70%
Entre 31 a 40 años	113	27,63%
Entre 41 a 50 años	112	27,38%
Más de 50 años	38	9,29%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 12: EDAD



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

El rango de edad en la que se encuentran la mayor parte de las personas encuestadas están entre los 20 a 30 años con un peso de 35.70% seguido de las personas que se encuentran entre los 31 a 40 años y entre 41 a 50 años con 27.63% respectivamente.

Pregunta 1: Sus ingresos familiares mensuales son?

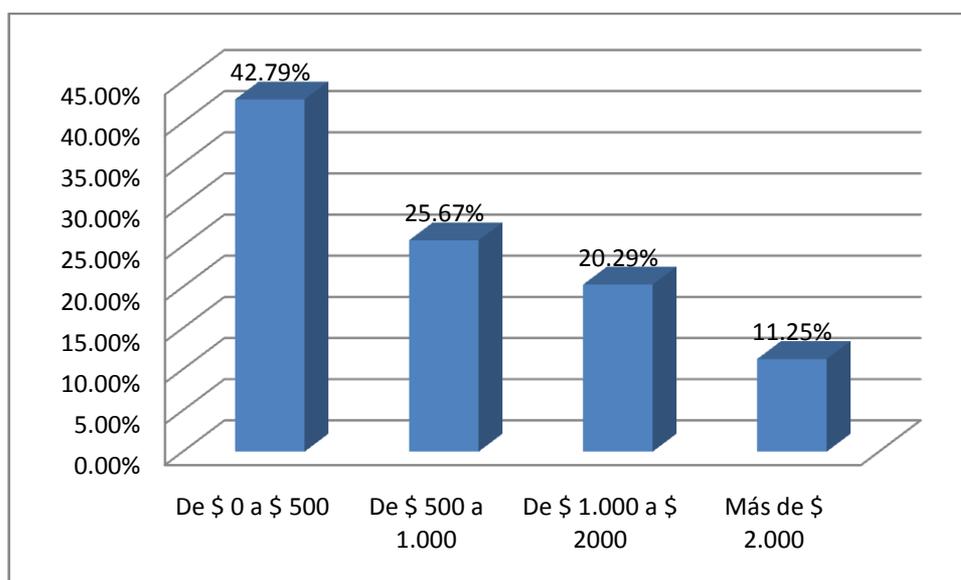
Cuadro N° 9: Ingresos Familiares

Opciones	Respuesta	%
De \$ 0 a \$ 500	175	42,79%
De \$ 500 a 1.000	105	25,67%
De \$ 1.000 a \$ 2000	83	20,29%
Más de \$ 2.000	46	11,25%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 13: Ingresos Familiares



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

Los ingresos familiares de las personas encuestadas se encuentra con un mayor porcentaje de 42.79% en el rango de \$0.00 a \$500.00 dólares, seguido de aquellas personas que tienen un ingreso entre \$ 500 a \$ 1000 dólares.

Pregunta 2: Cuando sale a comer fuera de casa sale con?

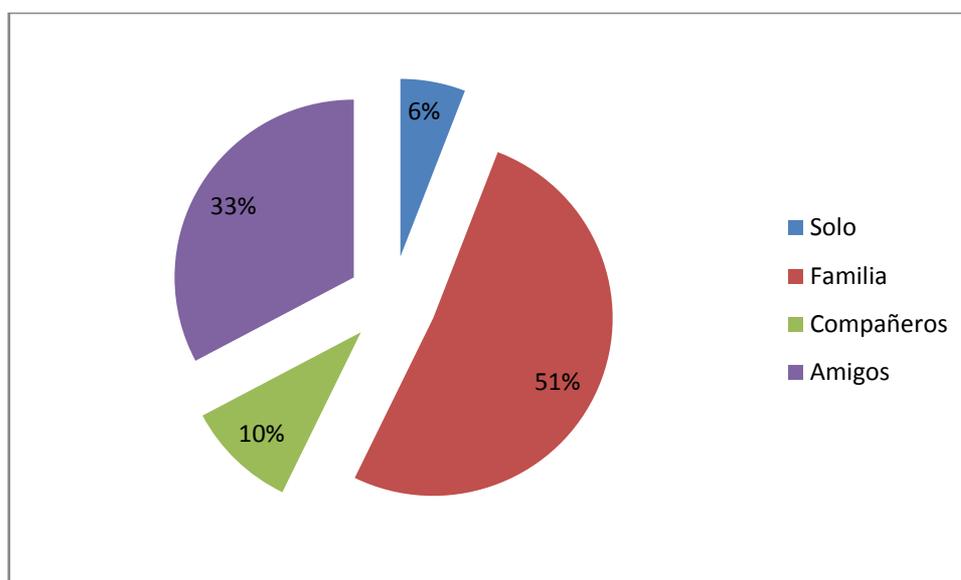
Cuadro N° 10: Compañía para comer fuera de casa

Opciones	Respuesta	%
Solo	24	5,87%
Familia	210	51,34%
Compañeros	41	10,02%
Amigos	134	32,76%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 14: Compañía para comer fuera de casa



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

Se puede observar que la mayor parte de las personas encuestadas al momento de salir a comer fuera de casa prefieren salir con la familia en un 51%, en segundo lugar con un porcentaje de 33% se tiene que prefieren salir con sus amistades.

Pregunta 3: Con qué frecuencia come fuera de casa?

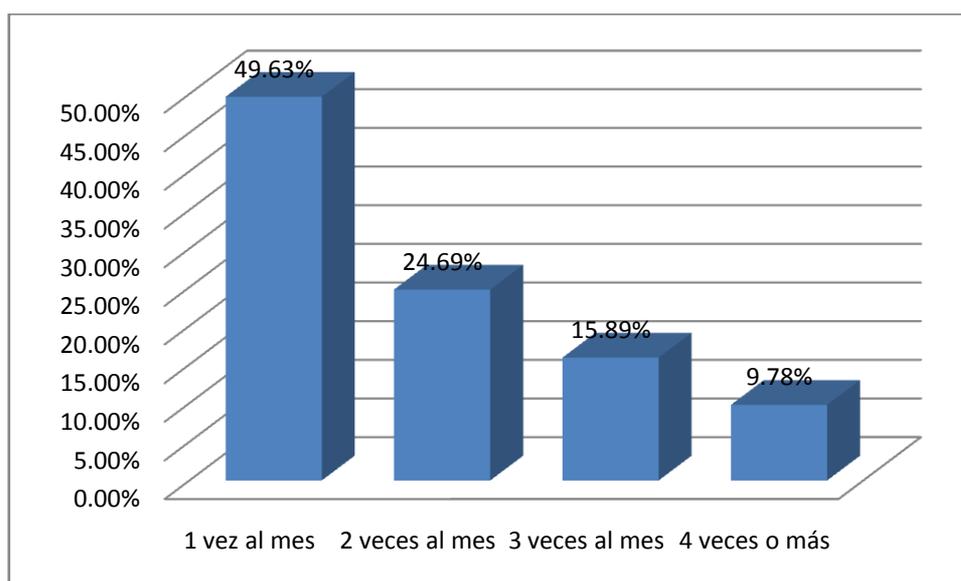
Cuadro N° 11: Frecuencia de comer fuera de casa

Opciones	Respuesta	%
1 vez al mes	203	49,63%
2 veces al mes	101	24,69%
3 veces al mes	65	15,89%
4 veces o más	40	9,78%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 15: Frecuencia de comer fuera de casa



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

La mayor parte de los encuestados afirman en un 49.63% que comen fuera de casa al menos una vez al mes, seguido con un 24.69% de 2 veces al mes, siendo el de menor proporcionalidad el de 4 veces a mas con un porcentaje de 9.78%.

Pregunta 4: Con qué frecuencia visita un centro comercial?

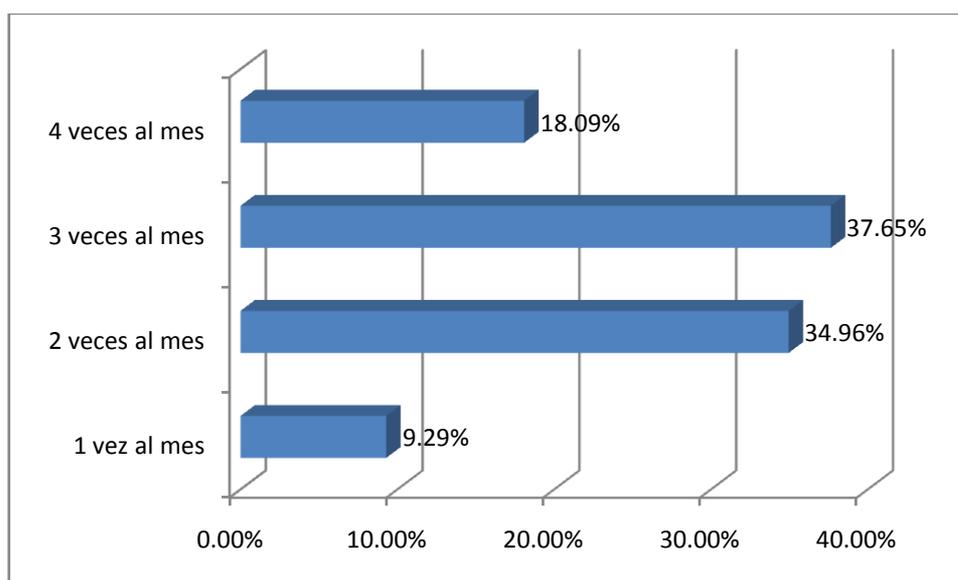
Cuadro N° 12: Visita centro comercial

Opciones	Respuesta	%
1 vez al mes	38	9,29%
2 veces al mes	143	34,96%
3 veces al mes	154	37,65%
4 veces al mes	74	18,09%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 16: Visita centro comercial



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

La mayor parte de las personas encuestadas afirman que asisten a un centro comercial e veces al mes con una participación del 37,65%, seguido de dos veces al mes con un porcentaje de 34,96%, mientras que el ultimo porcentaje es una vez al mes con el 9.29%.

Pregunta 5: Conoce la apertura del Centro Comercial Quicentro Shopping?

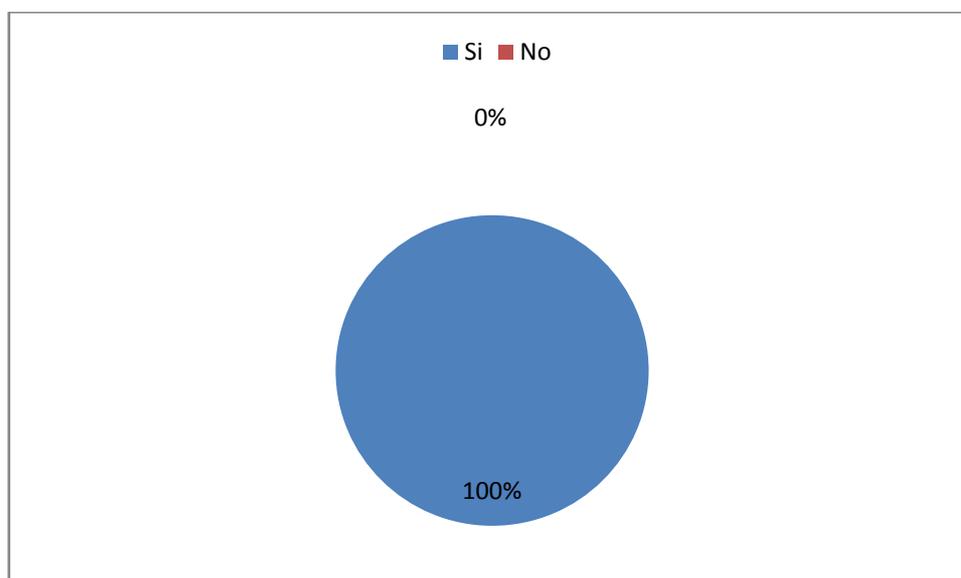
Cuadro N° 13: Conoce el Centro Comercial Quicentro Shopping

Opciones	Respuesta	%
Si	409	100%
No	0	0%
Total	409	100%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 17: Conoce el Centro Comercial Quicentro Shopping



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

El 100% de las personas encuestadas afirman conocer el Centro Comercial Quicentro Shopping.

Pregunta 6: Usted visitaría este centro comercial

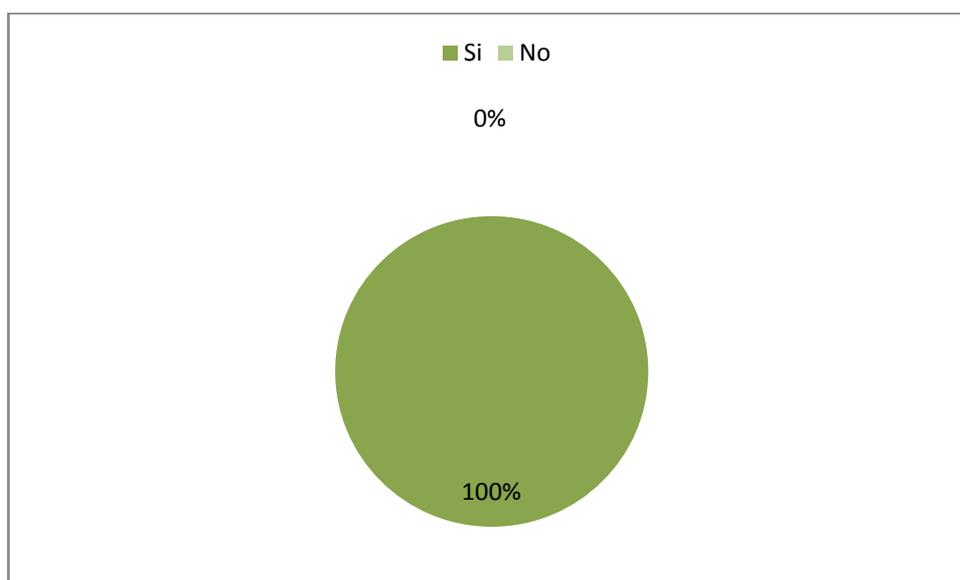
Cuadro N° 14: Visitaría el Centro Comercial

Opciones	Respuesta	%
Si	409	100,00%
No	0	0,00%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 18: Visitaría el Centro Comercial



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

El 100% de las personas encuestadas afirman que si visitarían el Centro Comercial Quicentro Shopping.

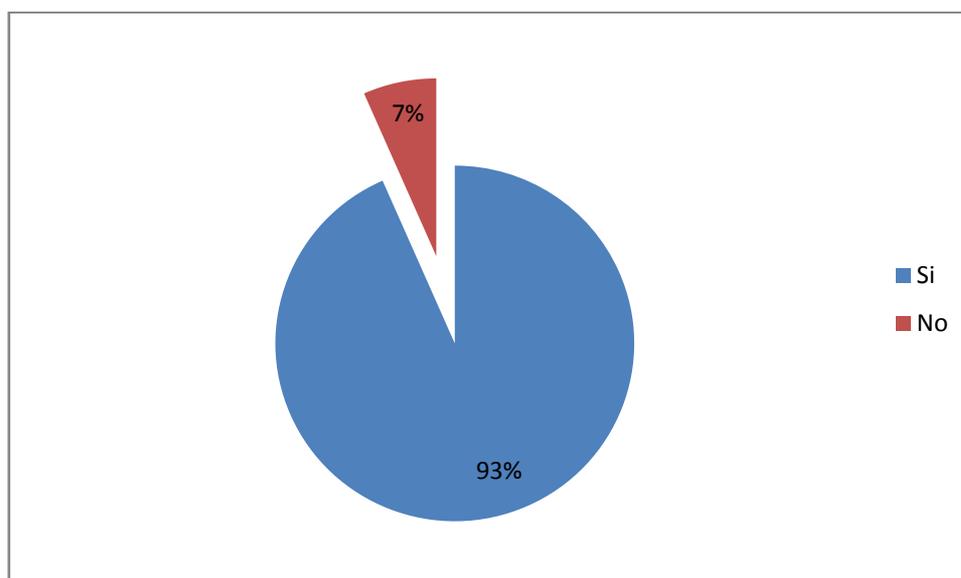
Pregunta 7: Cuando visita un centro comercial realiza consumo en el patio de comidas?

Cuadro N° 15: Realiza consumo en el patio de comidas

Opciones	Respuesta	%
Si	382	93,40%
No	27	6,60%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 19: Realiza consumo en el patio de comidas



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

El 93% de las personas encuestadas afirman que realizan consumos en el patio de comidas cuando visitan un centro comercial mientras que el 7% comentan que no lo hacen.

Pregunta 8: El valor de consumo por persona es de?

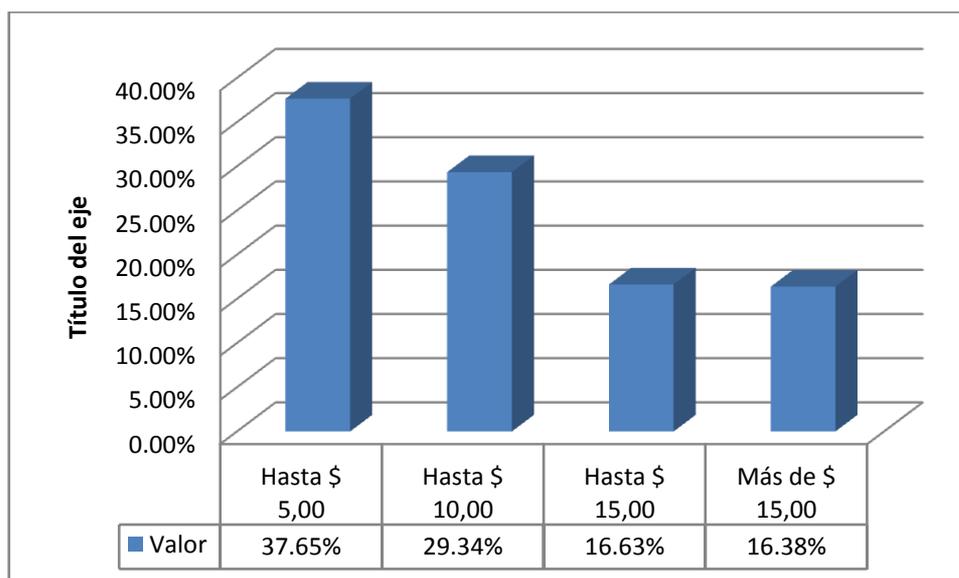
Cuadro N° 16: Valor de consumo por persona

Opciones	Respuesta	%
Hasta \$ 5,00	154	37,65%
Hasta \$ 10,00	120	29,34%
Hasta \$ 15,00	68	16,63%
Más de \$ 15,00	67	16,38%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 20: Valor de consumo por persona



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

De las personas encuestadas la mayor parte con un 37.65% afirman que el valor de consumo es de hasta \$ 5 dólares, seguido de las personas que gastan hasta \$ 10 dólares.

Pregunta 9: Si visita acompañado, el grupo de personas es de?

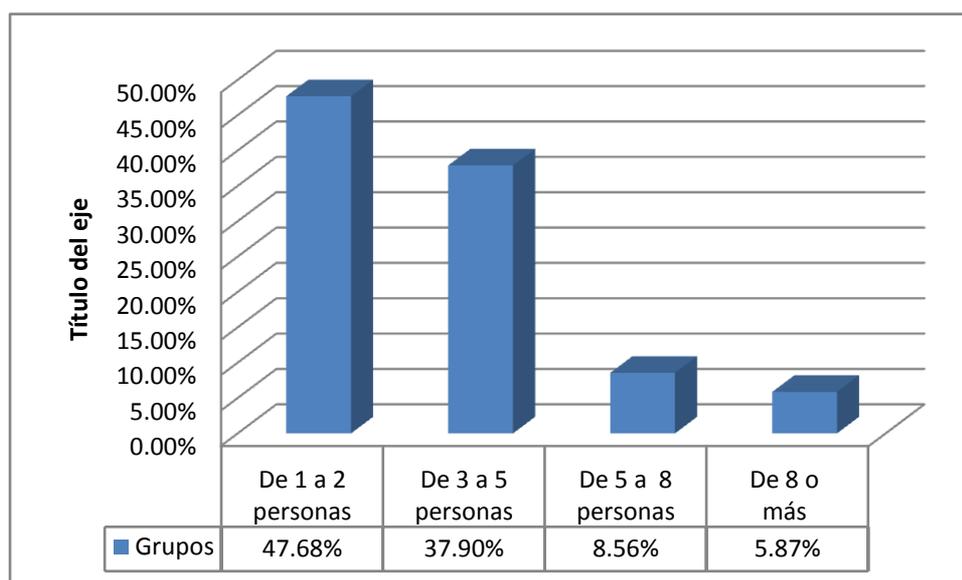
Cuadro N° 17: Grupo de personas

Opciones	Respuesta	%
De 1 a 2 personas	195	47,68%
De 3 a 5 personas	155	37,90%
De 5 a 8 personas	35	8,56%
De 8 o más	24	5,87%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 21: Grupo de personas



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

Las personas encuestadas prefieren ir en grupos de 2 personas en un porcentaje de 47.68%, siendo este el mayor, seguido de grupos de 3 a 5 personas con una participación de 37.90%.

Pregunta 10: Qué tipo de producto prefiere al momento de consumir en el patio de comidas?

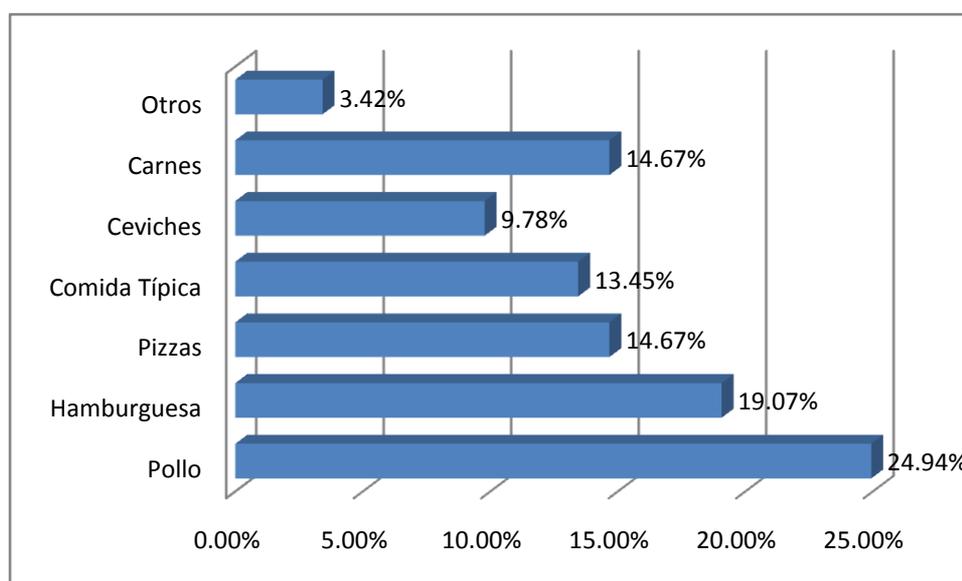
Cuadro N° 18: Producto de preferencia

Opciones	Respuesta	%
Pollo	102	24,94%
Hamburguesa	78	19,07%
Pizzas	60	14,67%
Comida Típica	55	13,45%
Ceviches	40	9,78%
Carnes	60	14,67%
Otros	14	3,42%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 22: Producto de preferencia



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

Un 24,94% de las personas encuestadas prefieren comidas que contengan pollo al momento de consumir comida en los patios de comidas, seguidas de hamburguesas con un porcentaje del 19.07%, seguido de pizzas con una participación del 14.67%, al igual que carnes.

Pregunta 11: Marcas de mayor recordación

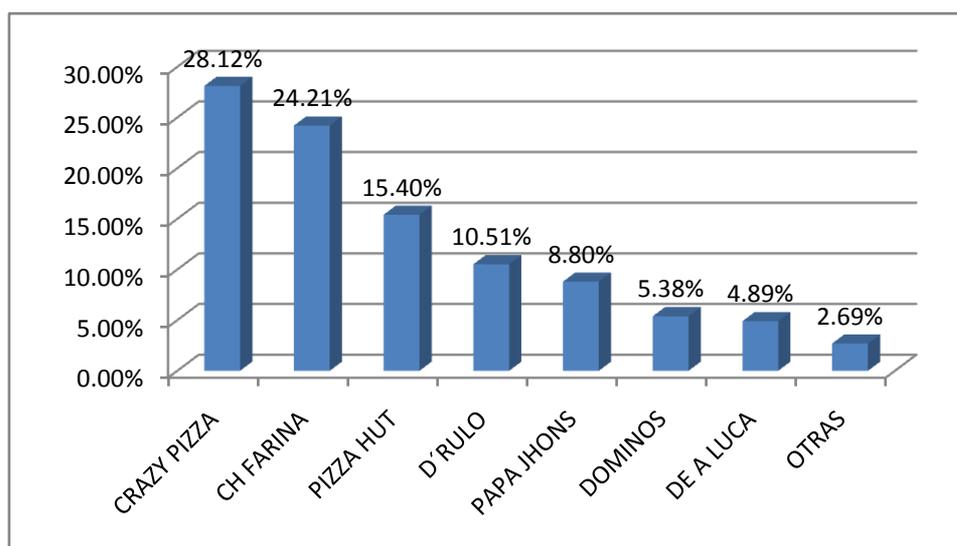
Cuadro N° 19: Marcas de mayor recordación

Opciones	Respuesta	%
CRAZY PIZZA	115	28,12%
CH FARINA	99	24,21%
PIZZA HUT	63	15,40%
D'RULO	43	10,51%
PAPA JHONS	36	8,80%
DOMINOS	22	5,38%
DE A LUCA	20	4,89%
OTRAS	11	2,69%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 23: Marcas de mayor recordación



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

En cuanto a las marcas de mayor recordación se encuentra en primer lugar la Crazy Pizza con un porcentaje del 28.12%, seguido muy de cerca por Ch Farina con un 24.21%, considerando que en último lugar se encuentra la De a Luca con un 4.89%.

Pregunta 12: Cual es su favorita?

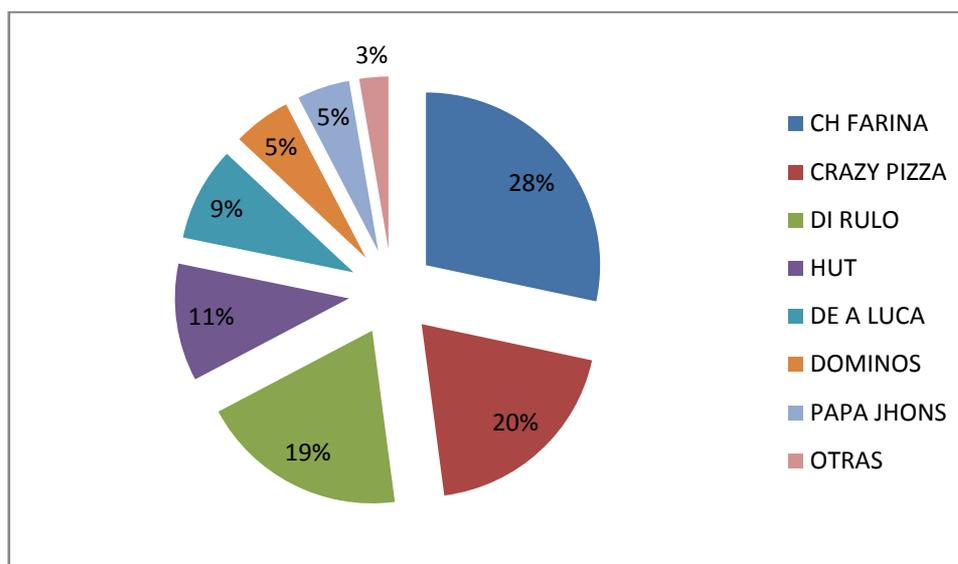
Cuadro N° 20: Favorita

Opciones	Respuesta	%
CH FARINA	116	28,36%
CRAZY PIZZA	80	19,56%
DI RULO	79	19,32%
HUT	45	11,00%
DE A LUCA	36	8,80%
DOMINOS	22	5,38%
PAPA JHONS	20	4,89%
OTRAS	11	2,69%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 24: Favorita



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

La mayor parte de las personas afirman que la pizza favorita es Ch Farina con un porcentaje del 28%, en segundo lugar con un participación del 20% se encuentra Crazy Pizza.

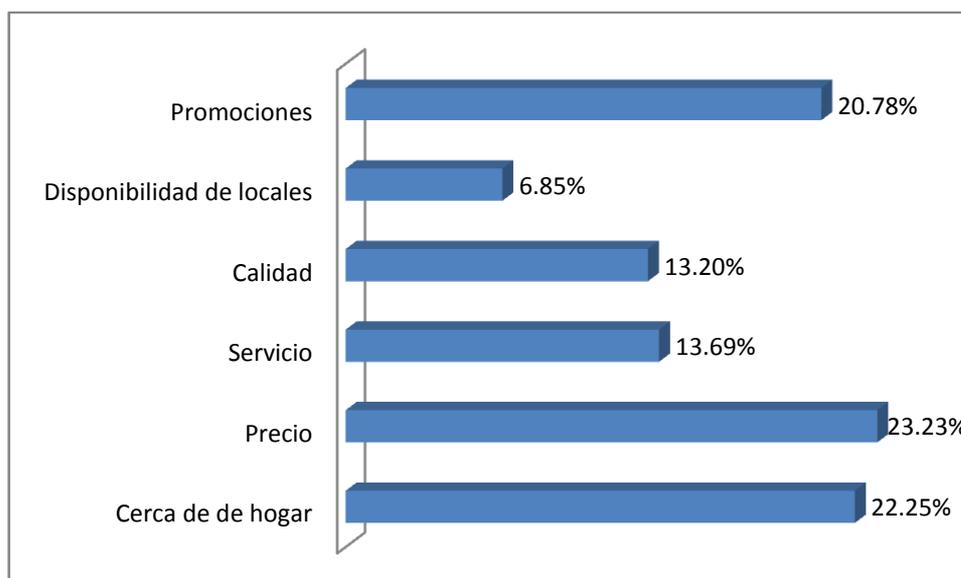
Pregunta 13: Por qué si preferencia?

Cuadro N° 21: Preferencia

Opciones	Respuesta	%
Cerca de de hogar	91	22,25%
Precio	95	23,23%
Servicio	56	13,69%
Calidad	54	13,20%
Disponibilidad de locales	28	6,85%
Promociones	85	20,78%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 25: Preferencia



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

La mayor parte de las personas encuestadas prefieren a la pizza en un 23.23% por el precio, seguido por la cercanía al hogar en un 22.25%, teniendo en tercer lugar a preferirla por las promociones que ofrece en un 20.78%.

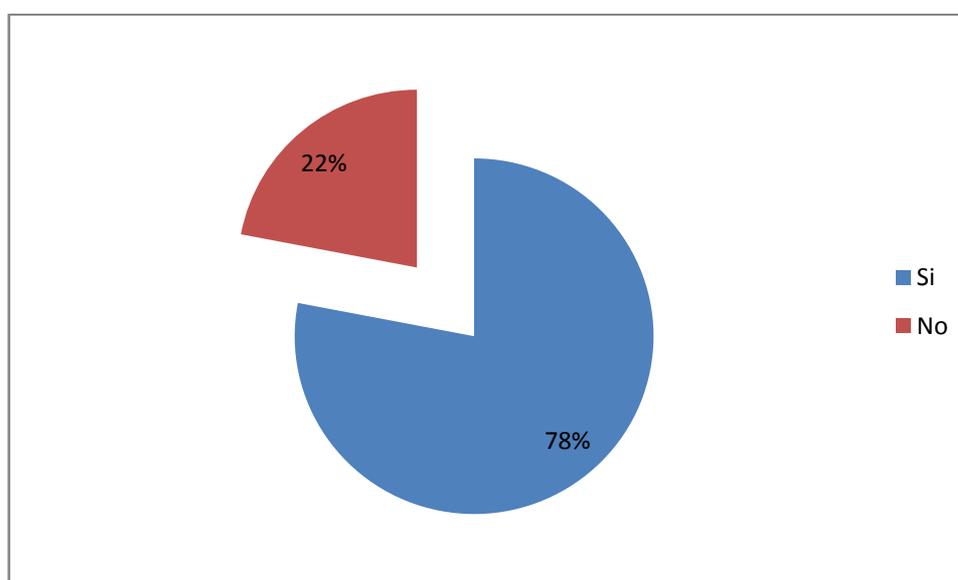
Pregunta 14: De estar disponible utilizaría el servicio a domicilio para la compra de comida rápida?

Cuadro N° 22: Servicio a domicilio de comida rápida

Opciones	Respuesta	%
Si	319	78,00%
No	90	22,00%
Total	409	100,00%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Paquita Pineda

Gráfico N° 26: Servicio a domicilio de comida rápida



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Paquita Pineda

Análisis

En un 78% las personas están dispuestas a acceder a utilizar el servicio a domicilio, mientras que en un 22% no lo harían.

3.4.5. Proyección de la Demanda

La proyección de la demanda se encuentra dada por la disposición al consumo de pizza CH Farina, que de acuerdo a la encuesta realizada se encuentra en un

28.36% de personas que estarían dispuestas a consumir dicha pizza, considerando que al tener una población de 19.729 y con un consumo de 6 veces al mes, el consumo de pizza sería de:

Cuadro N° 23: Proyección de la demanda

Años	Consumo de comida rápida per cápita
2009	6
2010	6,9
2011	7,9
2012	9,1
2013	10,4
2014	12,0
2015	13,8

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

3.5. Análisis de la oferta

Para determinar la oferta se han considerado una de las preguntas de la encuesta realizada, la cual establece que el porcentaje de recordación de pizzas en el mercado es de 24.21% para CH Farina.

Cuadro N° 24: Proyección de la Oferta

Años	Oferta (Veces)
2009	1,5
2010	1,7
2011	1,9
2012	2,2
2013	2,5
2014	2,9
2015	3,3

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paquita Pineda

3.6. Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha se encuentra determinada por la diferencia entre la Demanda y la Oferta proyectadas:

Cuadro N° 25: Demanda Insatisfecha

Años	Consumo de comida rápida Veces	Oferta	Demanda Insatisfecha
2009	6	1,5	4,5
2010	6,9	1,7	5,2
2011	7,9	1,9	6,0
2012	9,1	2,2	6,9
2013	10,4	2,5	7,9
2014	12,0	2,9	9,1
2015	13,8	3,3	10,5

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Paquita Pineda

3.7. Marketing Mix

Para Kotler:

Mezcla de Marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta. Para obtener las reacciones deseadas en sus mercados metas, las empresas disponen de muchas herramientas de mercadeo, las cuales constituyen la Mezcla de Marketing.

La mezcla de marketing consiste en el estudio de 4 variables importantes conocidos como las 4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción, los cuales servirán para definir estrategias que permitan alcanzar el éxito de la empresa.

3.7.1. Producto

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo. Disponible en www.articulosinformativos.com.mx.

En este estudio, el producto principal del nuevo local de Ch Farina, se representa por la variedad de pizzas que ofrece a sus clientes; además de otras recetas que se incluyen en el menú del restaurante, así por ejemplo se tiene:

- Combos
- Entradas y Ensaladas
- Pastas
- Pizzas: donde se ofrece una gran variedad como:
 - Especial el CH
 - Margarita
 - Napolitana
 - Jamón
 - Clásica
 - Americana
 - Chicken
 - Hawayana
 - Campestre
 - Pepperoni
 - Vegetariana
 - Cuatro estaciones
 - Cuatro Quesos
 - Ingrediente adicional
 - Extra Queso
 - Anchoas
 - Rolling Pizza
- Postres
- Bebidas

Gráfico N° 27: Productos



Fuente: Ch Farina

En relación a las estrategias de producto, resulta recomendable para la empresa Ch Farina aplicar la estrategia de **Desarrollo del Mercado**, pues se trata de introducir los productos y servicios actuales de Ch Farina en un nuevo segmento de mercado como es la población del sur de la ciudad de Quito, lo que a través de la utilización adecuada de medios publicitarios se puede dar a conocer en el patio de comidas del Quicentro Sur.

3.7.2. Precio

En relación al precio, el nuevo local de Ch Farina establecerá los precios que la empresa como tal mantiene en sus diferentes locales, sin embargo como estrategia de introducción será necesario realizar promociones y descuentos en el consumo de las diferentes recetas, de tal forma que se pueda captar la atención de los nuevos clientes.

Es importante destacar que dependiendo del tipo de productos que los clientes soliciten, se establecen los precios, así por ejemplo se muestra la carta menú, a continuación:

Cuadro N° 26: Carta Menú

GRUPO	Nombre del productos	VALOR	
COMBOS	Infantil	\$ 4,29	
	Combo Pack Familiar	\$ 19,99	
	Combo Ideal	\$ 14,99	
ENTRADAS Y ENSALADAS	PAN		
	Pan con ajo (6 rebanadas)	\$ 1,94	
	Pan con ajo (4 rebanadas)	\$ 1,75	
	Pan con ajo (2 rebanadas)	\$ 0,99	
	Pan Especial (4 rebanadas)	\$ 2,59	
	ENSALADAS		
	Ch Tradicional 1 porción	\$ 3,15	
	Ch Tradicional 1/2	\$ 2,10	
	Ch Tradicional 1/4	\$ 1,55	
	Ch Especial 1 porción	\$ 7,99	
	Ch Especial 1/2	\$ 4,70	
	Ch Especial 1/4	\$ 2,60	
	Porción Extra qso, jam, acet.	\$ 2,10	
	1/2 Porción Extra	\$ 1,25	
	1/4 Porción Extra	\$ 0,79	
	ALITAS BBQ		
	Porción mediana 6 unidades	\$ 4,20	
	Porción grande 10 unidades	\$ 6,99	
	PASTAS	PASTAS	
		Lasaña de carne	\$ 5,79
Lasaña de pollo		\$ 6,59	
Canelones		\$ 6,59	
Spaghetitis de carne		\$ 5,99	
Spaghetitis de Pollo		\$ 5,99	
Spaghetitis de Carbonara		\$ 6,29	
Porción extra de salsa carne		\$ 1,69	
Porción extra de salsa de pollo		\$ 1,89	
PASTAS COMPLETAS			
Lasaña de carne		\$ 5,79	
Lasaña de pollo		\$ 6,59	
Canelones		\$ 6,59	
Spaghetitis de carne		\$ 5,99	
Spaghetitis de Pollo		\$ 5,99	
Spaghetitis de Carbonara		\$ 6,29	

PIZZAS		
	ESPECIAL EL CH	\$ 5,75
		\$ 8,29
		\$ 17,19
		\$ 20,99
		\$ 24,99
	MARGARITA	\$ 3,15
		\$ 5,45
		\$ 11,85
		\$ 14,50
		\$ 16,20
	NAPOLITANA	\$ 3,45
		\$ 6,30
		\$ 12,10
		\$ 14,99
		\$ 17,59
	JAMÓN	\$ 3,90
		\$ 6,60
		\$ 13,50
		\$ 16,50
		\$ 19,49
	CLASICA	\$ 4,05
		\$ 6,20
		\$ 13,40
		\$ 16,20
		\$ 19,50
	AMERICANA	\$ 4,35
		\$ 7,99
		\$ 14,99
		\$ 17,55
		\$ 21,99
	CHICKEN	\$ 3,90
		\$ 6,60
		\$ 13,50
		\$ 16,60
		\$ 19,49
	HAWAYANA	\$ 4,35
		\$ 7,99
		\$ 14,49
		\$ 17,55
		\$ 21,99
	CAMPESTRE	\$ 4,35
		\$ 7,99
		\$ 14,99
		\$ 17,55
		\$ 21,99
	BBQ CHIKEN	\$ 4,05
		\$ 7,40
		\$ 15,90
		\$ 19,80
		\$ 20,49

	PEPPERONI	\$ 3,90
		\$ 6,60
		\$ 13,50
		\$ 16,60
		\$ 19,49
	VEGETARIANA	\$ 4,35
		\$ 6,69
		\$ 14,99
		\$ 17,99
		\$ 22,05
	CUATRO ESTACIONES	\$ 5,25
		\$ 7,50
		\$ 16,00
		\$ 19,99
		\$ 23,99
	CUATRO QUESOS	\$ 3,69
		\$ 5,79
		\$ 13,15
		\$ 15,25
		\$ 19,45
	INGREDIENTE ADICIONAL	\$ 0,00
		\$ 0,69
		\$ 0,75
		\$ 1,15
		\$ 1,65
		\$ 2,00
		\$ 2,49
	EXTRA QUESO	\$ 0,00
		\$ 0,00
		\$ 1,20
		\$ 1,50
		\$ 2,20
		\$ 2,99
		\$ 3,99
	ANCHOAS	
	ROLLING PIZZA	\$ 0,00
		\$ 0,00
		\$ 1,65
		\$ 2,10
		\$ 2,65
		\$ 3,69
POSTRES	Frutillas con Crema	\$ 2,45
	Milk Sake	\$ 2,60
	Super Copa CH	\$ 3,45
	Banana Split	\$ 3,45
	Copa de Helado CH	\$ 2,45
BEBIDAS	Cerveza Club (botella)	\$ 1,99
	Cerveza Pilsener twisst off / Pilsener Ligth	\$ 1,99
	Cerveza Pilsener	\$ 1,99
	Cola (medio litro)	\$ 1,49
DOMICILIO	Cola dos litros	\$ 1,99
	Jarra de Cola	\$ 3,30
	Cola (vaso de 12 onzas)	\$ 0,99
EXPRESS	Pizza de Jamón (Redonda masa combo)	\$ 2,65
	Pizza de Salami (Redonda masa combo)	\$ 2,65
	Pizza hawayana (Redonda masa combo)	\$ 3,10
	Pizza 4 Estaciones (Redonda masa combo)	\$ 3,50
COMBOS EXPRESS	Jamón COMBO 1	\$ 3,60
	Salami COMBO 2	\$ 3,60
	Hawayana COMBO 3	\$ 4,15
	Cuatro Estaciones COMBO 4	\$ 4,90
	Vaso Cola de 12 onzas	\$ 0,85
	Vaso Cola de 16 onzas	\$ 1,10
	Vaso Cola de 22 onzas	\$ 1,25
	Vaso de limonada de 12 onzas	\$ 0,85
	Vaso de limonada de 16 onzas	\$ 1,10
	Vaso de limonada de 22 onzas	\$ 1,25
	Vaso de Nestea de 12 onzas	\$ 0,85
	Vaso de Nestea de 16 onzas	\$ 1,10
	Vaso de Nestea de 22 onzas	\$ 1,25
	Cola de 2 litros para express	\$ 1,99
	Cajetilla de Cigarrillos	\$ 3,30
	Media Cajetilla de Cigarrillos	\$ 1,70
	Stromboli	\$ 4,40
	Helado de cono simple (Sólo NNUU)	\$ 0,00
	Helado de cono DOBLE (Sólo NNUU)	\$ 0,00
	Fiestas Infantiles por niño Quito	\$ 0,00
	Fiestas Infantiles por niño Provincias	\$ 0,00
	DESCORCHE	\$ 6,85

Fuente: Ch Farina

3.7.3. Promoción

Para Rodríguez, se considera:

La Promoción y Publicidad consiste en “comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva.”

Para que Ch Farina pueda promocionar sus diferentes recetas se utilizará como medios de promoción los siguientes:

- Porcentajes de descuento por la compra de los diferentes combos que se ofrecen en el menú.
- Contratación de Impulsadoras para que promocionen la presencia del nuevo local en el patio de comidas del Quicentro Sur.
- Entrega de material publicitario en las instalaciones del centro comercial con la información del nuevo local de Ch Farina y sus productos y servicios.
- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas para la organización de eventos promocionales de forma que se pueda dar a conocer la imagen de la empresa y se pueda posicionar la marca de Ch Farina en el mercado del sur de Quito.

Gráfico N° 28: Promoción y Publicidad



Fuente: Ch Farina

3.7.4. Plaza

También se le conoce con el nombre de distribución, incluye los canales-intermediarios que se usarán para que el producto llegue al consumidor final, que puede ser a través de mayoristas, minoristas, detallistas, agentes, distribuidores, etc.

El producto debe estar al alcance del consumidor en el momento que lo necesite, por lo cual es indispensable tener definidos los puntos estratégicos en los que se comercializará. Disponible en www.aves.edu.co

El nuevo local de Ch Farina estará localizado estratégicamente, en el patio de comidas del Centro Comercial Quicentro Sur en el sector de Quitumbe, al sur de Quito, donde se pretende que la comercialización de sus productos y servicios se establezca de acuerdo a la uniformidad que deben mantener todos los locales dentro del patio de comidas.

3.7.4.1. Canales de Distribución

Un canal de mercadotecnia (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Los productores se mueven a través de los canales de mercadotecnia por medio de la distribución física. Disponible en www.ricoverimarketing.es.tripod.com

La forma en que Ch Farina llega a sus clientes, es a través de una relación directa con ellos, pues el canal de distribución a utilizarse será mediante la venta directa a los clientes sea en el patio de comidas, o a través del servicio a domicilio, donde se establece una relación telefónica con el cliente.

A continuación se muestra en el gráfico, el canal de comercialización que utilizará Ch Farina:

Gráfico N° 29: Canal de Distribución



Fuente: Ch Farina

CAPITULO IV

ESTUDIO TÉCNICO E INGENIERÍA DEL PROYECTO

4.1. Introducción

“La ingeniería del proyecto tiene por objeto aportar la información que permita hacer una evaluación técnica del mismo y establecer las bases sobre las que se construirá e instalará la planta, en caso de que el proyecto demuestre ser factible. La ingeniería del proyecto se realiza en tres fases: la primera tiene por objeto obtener la información necesaria para la adopción de un proceso de producción adecuado; la segunda, la especificación de la maquinaria, el equipo y la obra civil que servirá para determinar la magnitud de la inversión y los costos de operación de la planta; y la última, elaborar el diseño detallado de la planta y hacer una estimación preliminar de la inversión y de los gastos de puesta en marcha de la planta”.(BMI productos no financieros, 2010)

Para aplicar la ingeniería del proyecto en la pizzería Ch Farina se debe tener en cuenta la maquinaria y la tecnología que esta debe adquirir para tener un buen funcionamiento, y con ello poder ofrecer un producto que satisfaga la necesidad de los clientes, para lo cual se debe tomar en cuenta la localización de la empresa para determinar también los requerimientos de transporte y gastos de flete, así también es importante resaltar que debido al tipo de empresa que se está manejando es necesario establecer las normas sanitarias a nivel internacional y nacional para poder ofrecer un producto fresco apto para el consumo humano.

4.2. Selección de Tecnología

Para Lerma, la selección de tecnología consiste:

En este paso debe considerar cuales equipos y procesos será aplicables a la operación de su negocio. La ingeniería básica en un establecimiento que sirve comida preparada está en la forma como se producen los alimentos que deban ser servidos, cómo y con qué rapidez y eficiencia se atiende a los clientes (comensales), los procesos para adquirir y resurtir la alacena, la forma y los medios como se conservan los alimentos y bebidas, la forma de registrar y valorar existencias, etc.

Dentro de lo que es la selección de tecnología se ha visto la necesidad de utilizar tecnología que en primera instancia permita el abastecimiento de los componentes de las pizzas CH Farina bajo este parámetro se debe diseñar el concepto integral del producto, determinando los menús, uniformes, mobiliarios, decoración, ambientación servicio etc., en base a los deseos de los clientes, también se debe contar con una caja registradora y una computadora en el punto de venta. El pago podrá ser en efectivo, tarjetas de crédito o de debito. En cuanto a la tecnología de cocina se debe considerar la estufa, una licuadora, batidora, horno de tipo industrial.

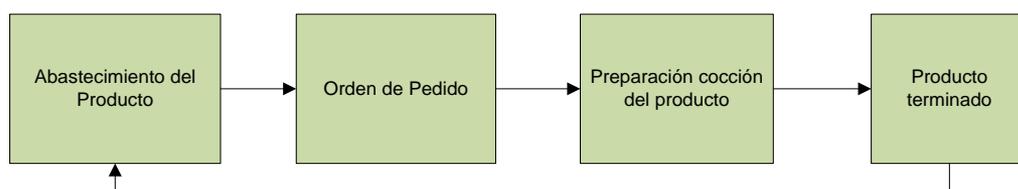
4.3. Diagrama de Flujo del Proceso

Según el criterio de Olmos:

En la administración de operaciones hay una herramienta muy útil para analizar el movimiento de la gente o de los materiales, llamada diagrama de flujo. Básicamente se utiliza dibujos para reflejar todas las actividades relativas a cierto procedimiento específico. Cuando analice su proceso para mejorarlo, una herramienta básica podría ser un diagrama de flujo de procesos, el cual se utiliza para examinar la secuencia general de una operación enfocándose en movimientos del operador o en le flujo de materiales.

En el gráfico siguiente se puede observar el proceso productivo bajo el cual se rige CH Farina, en la atención del cliente, la operación inicial donde la empresa se abastece de los principales productos necesarios para la elaboración de las pizzas y ensaladas, la recepción de la orden del pedido pasar a un proceso preparación, cocción, presentación y control de calidad, y finalmente pasar a la comercialización o producto terminado.

Gráfico N° 30: Proceso Productivo

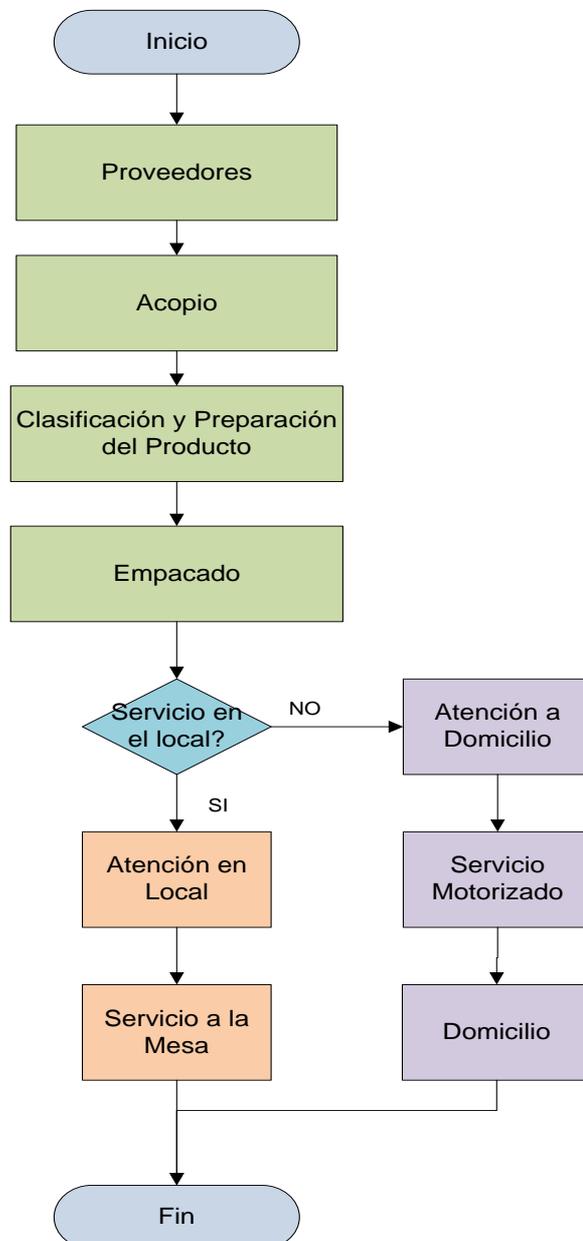


Fuente: Ch Farina

Elaborado por: Autora

La simbología que se usará en el diagrama de flujo permitirá establecer el punto de partida así como también el de término de la comercialización y el servicio al cliente que se ejecuta en la pizzería CH Farina lo que permitirá detallar las etapas por las cuales atraviesa la empresa. El flujo del proceso de la empresa para la comercialización y atención al cliente es el siguiente.

Diagrama de Flujo del proceso de comercialización y atención al cliente de la Pizzería CH Farina.



Fuente: Autora
Elaborado por: Autora

4.4. Descripción del Proceso de Comercialización

Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera los elementos de entrada (conocidos como factores), pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las materias primas). Los productos, en cambio, están destinados a la venta al consumidor o mayorista. (Definición.de, 2011)

El proceso de comercialización de los productos de la Ch Farina, se desarrolla de tal manera que los clientes al final tengan un producto totalmente delicioso y de calidad, cabe señalar que tiene un valor agregado que es el servicio al cliente. A continuación se describen las etapas necesarias del proceso para llegar el producto final.

4.4.1. Proveedores

La selección de los proveedores es el punto fundamental dentro de este proceso pues de estos depende la calidad del producto, además de poder adquirir a un precio considerable en el mercado todos los ingredientes, así mismo deben tener siempre el stock necesario y la capacidad de proveer una cantidad adicional en caso aumente el mercado, además de la calidad y el stock, es muy importante el tipo de servicio como es a domicilio y dentro del local y tipo de crédito que estos ofrezcan.

4.4.2. Acopio

Este es un proceso en el cual se planifica la acumulación de materia prima para la realización del producto final, en el que los proveedores proporcionan y abastecen a la empresa, con esto permitirá optimizar la comercialización del producto a los clientes.

4.4.3. Clasificación y Preparación del Producto

Luego de la recolección y selección de todos los ingredientes, se procede a la clasificación, en donde se determinará algunos parámetros dentro de los cuales se encuentran las mismas, para poder utilizarlas, en la preparación del producto se procede a quitar, limpiar y cocinar los productos para que de un producto de buena calidad e imagen al cliente.

4.4.4. Empacado

El empacado va a realizarse dentro de caja de cartón y recipientes de plástico, lo cual permitirá conservar las propiedades de la pizza como la ensalada y demás productos.

4.4.5. Transporte y Distribución

El transporte y la distribución al mercado se realizarán mediante las motocicletas las cuales permitirán abarcar el servicio domicilio.

4.4.6. Comercialización

Para comercializar de los productos de la pizzería CH Farina, se recibirá los pedidos a domicilio mediante la línea telefónica por parte de los clientes. Una vez que son recibidas las órdenes de pedidos el personal de cocina despachará los productos determinados a los mensajeros o motociclistas para cumplir el servicio a domicilio. Será imprescindible establecer cronogramas para la entrega del producto de forma que no existan contratiempos en la entrega.

4.4.7. Tamaño y Localización de la Empresa

El tamaño y localización dependerán del análisis interrelacionado de la demanda, disponibilidad de insumos, paralelamente con la ubicación o lugar donde se va

instalar la planta o empresa, además debe contar con todas las facilidades para el pleno funcionamiento de la pizzería CH Farina.

4.4.7.1. Tamaño

El tamaño de una empresa es una variable esencial para conocer el poder que tiene ésta frente a terceros (fabricantes, otros minoristas distribuidores minoristas y mayoristas y consumidores). Varias pueden ser las variables que nos indiquen el tamaño de una empresa, como puede ser el puesto del ranking por facturación, la facturación y la cuota de mercado. (Cuesta, 2001)

Esta será determinada por uno de los factores más importantes que es la demanda actual y la proyectada, con la finalidad de que satisfaga la necesidad del cliente actual además de prever inconvenientes cuando la demanda crezca y tenga la adecuaciones e infraestructura para un mercado creciente.

4.5. Localización

La Localización adecuada de la Empresa que se crearía con la aprobación del Proyecto puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Por ello, la decisión de donde ubicar el Proyecto obedecerá no solo a criterios Económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales, e incluso, de preferencias emocionales. Con todos ellos, sin embargo, se busca determinar aquella Localización que maximice la Rentabilidad del Proyecto. (Baca Urbina, 1995)

La tendencia de localizar el proyecto en las cercanías de las fuentes de materias primas, permitirá un ahorro en el costo del transporte. Normalmente, cuando la materia prima es procesada para obtener productos diferentes, la localización tiende hacia la fuente de insumo, la localización tiende hacia el Mercado.

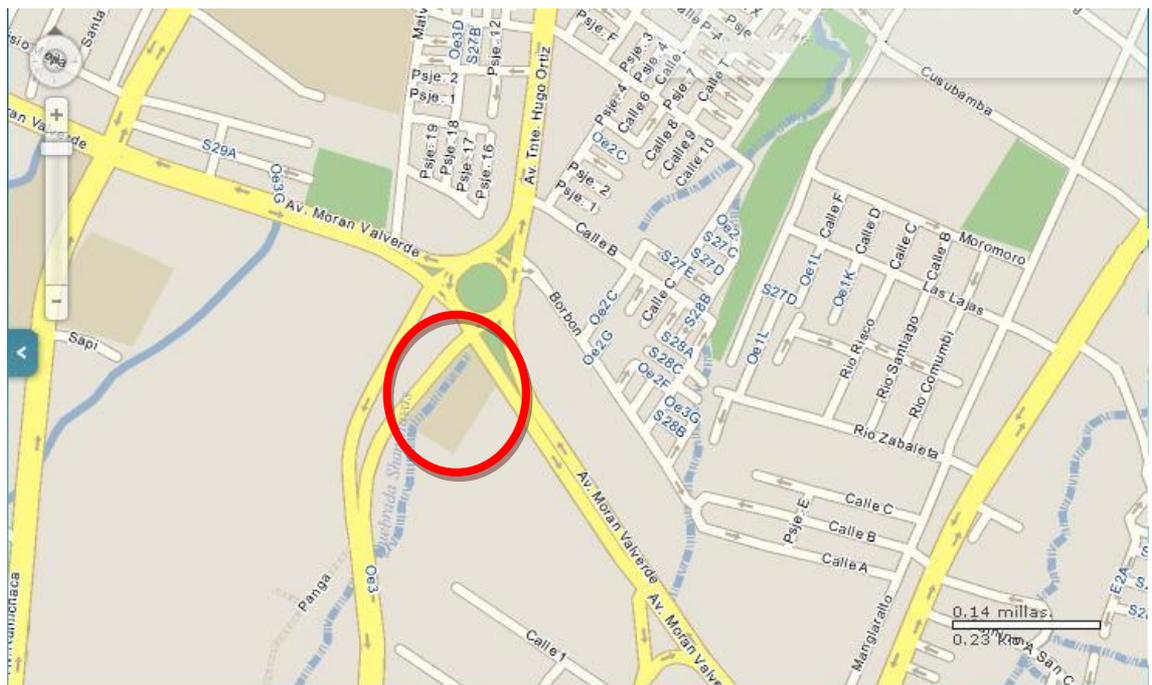
La mano de obra, estará vinculada directamente al mercado laboral, este es un factor predominante en la elección de la Ubicación, y aún más cuando la Tecnología que se emplee sea intensiva en mano de obra. La empresa se encontrará ubicada al Sur de la ciudad de Quito, debido a la cercanía de su principal proveedor, además de la facilidad de desplazamiento así como también por poseer todos los servicios básicos además cuenta con vías de acceso rápido para poder distribuir a los barrios del sur especialmente en Quitumbe.

4.5.1. Macro Localización

“Tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto, es decir cubriendo las exigencias o requerimientos del mismo, contribuyen a minimizar los costos de inversión, los costos y gastos durante el periodo productivo del proyecto”. (Gerones, 1995, págs. 48-51)

La ubicación de la pizzería CH Farina se encontrará localizada es en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito, en la parroquia de Chillogallo debido a que es una zona altamente comercial y su infraestructura arquitectónica en incremento como su población en este lugar.

Gráfico N° 31: Localización del Sector



Fuente: googlemap

4.5.2. Microlocalización

“Estudio que se hace con el propósito de seleccionar la comunidad y le lugar exacto para instalar la empresa, siendo este el sitio que permite cumplir con los objetivos de lograr la mas alta rentabilidad o producir al minimo costo unitario”.(Baca Urbina, 1995)

Dentro de este punto se va a seleccionar la ubicación exacta donde va a localizarse la empresa dentro en la Provincia de Pichincha, ciudad de Quito, en lugar apropiado es en la zona que hoy se conoce como Quitumbe, dentro del Centro Comercial Quicentro del Sur, ubicado entre las calles Moran Valverde y Av. Teniente Hugo Ortiz. Se escogió este sitio debido a que tiene buenas vías de acceso, cercanía a los proveedores, además de poder contar con el suficiente espacio físico y demanda del mercado.

4.6. Diseño de la Empresa

El diseño de la empresa se entiende como “ La ordenación física de los elementos industriales. Esta ordenación, ya practicada o en proyecto, incluye, tanto los espacios necesarios para el movimiento de materiales, almacenamiento, trabajadores indirectos y todas las otras actividades o servicios, así como el equipo de trabajo y el personal de taller. El objetivo primordial que persigue la distribución en planta es hallar una ordenación de las áreas de trabajo y del equipo, que sea la más económica para el trabajo, al mismo tiempo que la más segura y satisfactoria para los empleados. Además para ésta se tienen los siguientes objetivos. (Muther, 2002)

Mediante el diseño de la muestra permitirá conocer tanto físicamente e interiormente El diseño de la pizzería CH Farina está conformada por:

Cuadro N° 27: Distribución Física

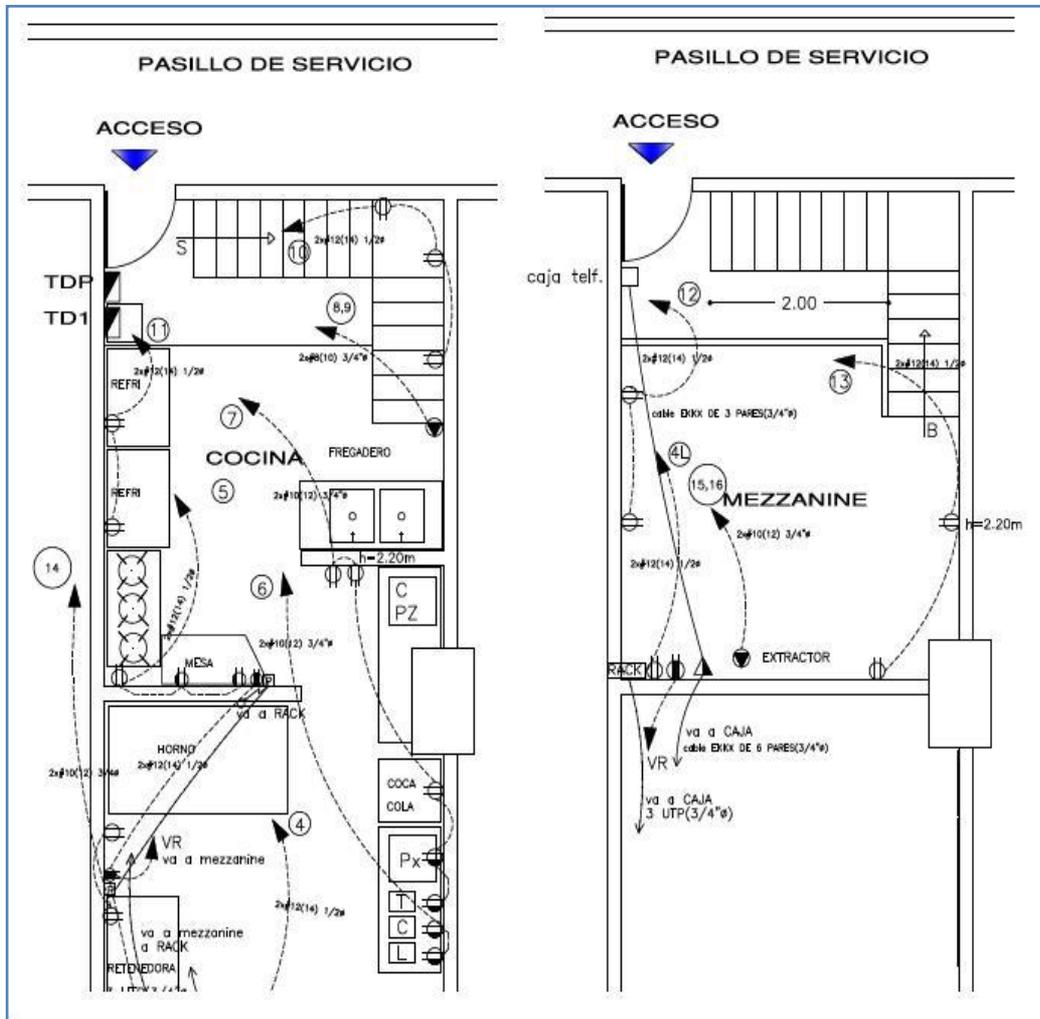
No.	Áreas	Dimensiones
1	Cocina	20 m ²
1	Mezzanine	30 m ²
1	Pasillo de Servicio	5 m ²
TOTAL		55 m ²

Elaborado por: Autora

4.7. Plano de Distribución Física

A continuación se muestra la distribución física que tendrá la Pizzería CH Farina pues resulta imprescindible que la distribución de cada área de la empresa sea la adecuada y brinde la comodidad necesaria tanto al personal como para los clientes.

Gráfico N° 32: Lay out del local



Fuente: Ch Farina

4.8. Seguridad e Higiene Laboral

“La Seguridad e Higiene Laboral se ocupan de proteger la salud de los trabajadores, controlando el entorno del trabajo para reducir o eliminar riesgos. Los accidentes laborales o las condiciones de trabajo poco seguras pueden provocar enfermedades y lesiones temporales o permanentes e incluso causar la muerte. También ocasionan una reducción de la eficiencia y una pérdida de productividad de cada trabajador.”(D.P. Schultz, 1993)

La Pizzería CH Farina manejará un conjunto de normas, medidas técnicas y medidas técnicas, que guarden la integridad física y mental de los empleados eliminando en lo posible las condiciones inseguras del ambiente laboral así como también mermando los riesgos de salud relacionados con el trabajo. Para evitar cualquier tipo de accidentes y se ha generado manuales que permitan mantener la seguridad de los trabajadores y que permitirán cumplir con los siguientes objetivos:

- Eliminar causas de enfermedades del personal.
- Mantener la salud de los trabajadores.
- Aumentar la productividad mediante el control del ambiente de trabajo.
- Prevención de accidentes, incendios y robos.
- Reducir efectos perjudiciales provocados por el trabajo.
- Provenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones.

A continuación tenemos la tabla de recomendación para llegar a cumplir con estos objetivos:

Cuadro N° 28: Recomendaciones de Seguridad

Servicios médicos de los empleados	Seguridad del personal
<ul style="list-style-type: none"> • Exámenes médicos de admisión • Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales. • Primeros auxilios • Registros médicos adecuados • Supervisión en cuanto a higiene y salud • Utilización de hospitales de buena categoría • Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de eficientes dispositivos de seguridad. • Mejora de las condiciones ambientales, iluminación, aeración, disminución de ruidos, etc. • Equipamiento de los trabajadores con Uniformes y mandiles para el personal. • Instalación de elementos de seguridad permanente y de primeros auxilios. • Cumplimientos de las disposiciones legales.

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO V

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5. Introducción

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo. Disponible en www.buenastareas.com

El estudio organizacional de la Cadena de Pizzerías Ch Farina, para el local que se instalará en el Quicentro Shopping ubicado al sur de la ciudad de Quito, permitirá conocer como estará estructurado dicho establecimiento, teniendo como referencia los locales que ya están en funcionamiento pertenecientes al grupo de dicha organización.

5.1. Objetivos de Estudio Organizacional

El estudio organizacional tiene como objetivos conocer las bases legales y organizacionales bajo las cuales funcionará el local de la Cadena de Pizzerías Ch Farina ubicado en el Quicentro Shopping Sur.

- Definir la estructura legal de la empresa.
- Determinar y elaborar el organigrama de la empresa
- Definir el perfil de los puestos de trabajo
- Definir la visión y misión de la empresa

5.2. Estructura Organizacional

Para Marmioli:

“La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de objetivos”

La estructura organizacional permitirá definir la misión, visión, jerarquía y los diferentes cargos que se desempeñaran en el local de la Cadena de Pizzerías Ch Farina.

5.2.1. Razón Social y Tipo de Empresa

La razón social del negocio responde a la Empresa CITYMAXIS S.A., donde cada local trabaja bajo el nombre comercial de *Ch Farina Pizza Italiana*, funcionando como una sociedad anónima.

Según el art. 143 de la Ley de Compañías (1er. inc.) "La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas

La estructura organizacional se adapta a los requerimientos para ejecución de los procesos de la empresa.

5.2.2. Misión

La Cadena de Pizzerías Ch Farina cuenta con la siguiente misión:

Somos una empresa líder en el mercado de pizzas, que proporciona óptima calidad de producto, servicio y limpieza, a través de un talento humano altamente

comprometido, motivado y capacitado que sobrepasa las expectativas de nuestros clientes.

5.2.3. Visión

La visión de Pizzerías Ch Farina es:

Ser la mejor pizzería en calidad y servicio.

Gráfico N° 33: Logotipo.



Elaborado por: Pizzería ch Farina

5.2.4. Objetivos

Ch Farina, entre sus objetivos corporativos, desea alcanzar los siguientes:

- Proporcionar al cliente, una atención integral, con eficiencia y eficacia pero sobre todo con el compromiso de un producto garantizado.
- Ofrecer un servicio de calidad, mediante un ambiente acogedor como si el cliente estuviera en casa
- Capacitar constante al recurso humano que labora en el local, para que conozcan y dominen nuevas técnicas de servicio, atención al cliente, etiqueta, protocolo y manipulación de alimentos.

- Difundir la presencia de los locales de pizzería, pero sobre todo dar énfasis en el que se instalará en el Quicentro Shopping Sur.

5.2.5. Valores corporativos

LEALTAD:

La lealtad con los proveedores y clientes, cumpliendo con todos los compromisos, brindando un buen producto de calidad.

RESPONSABILIDAD:

Cumplir con todas y cada una de las tareas recomendadas con eficiencia.

HONESTIDAD:

Practicar la moral y la legalidad. Utilizando procedimientos transparentes en la gestión institucional.

OPORTUNIDAD:

Demostrar precisión, rapidez, eficiencia y agilidad en las actividades institucionales.

CONFIABILIDAD:

La comunidad observa resultados tangibles en sus condiciones de vida. Se entrega servicios con calidad, amplia cobertura y a costos razonables.

RESPETO:

Interna y externamente es una práctica generalizada en el desempeño de las funciones institucionales.

EFICIENCIA:

Se entregan resultados de calidad en base a la planificación institucional.

COMUNICACIÓN FLUIDA:

Los actores sociales internos y externos están suficientemente informados de la gestión de la organización

ENFOQUE AL CLIENTE:

El cliente que recibe el servicio es la razón de ser de la empresa. Todas las actividades tendrán que aportar valor a ellos.

TRABAJO EN EQUIPO:

Todo lo que se haga será trabajo en equipo, con la mayor velocidad posible y de la forma más simple.

TRANSPARENCIA:

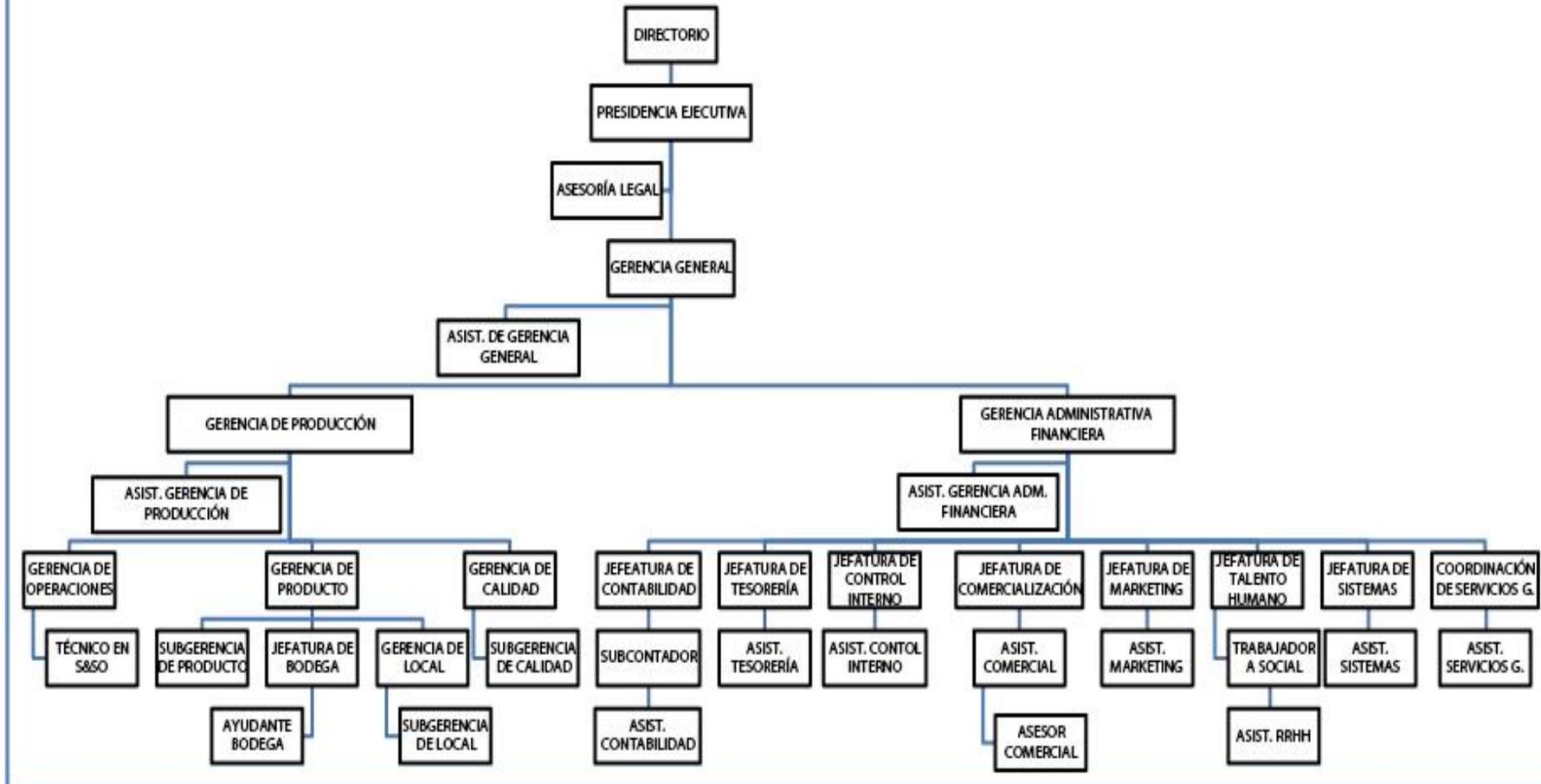
Creer en la honestidad e integridad como generadores de la lealtad para clientes y personal que labora en los locales de Ch Farina.

5.2.6. Organigrama Estructural

Para Benjamín: *“Este tipo de organigrama contiene información representativa de la organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y de las características que la empresa presente”*

Para pizzerías Ch Farina, se usa un organigrama general, en donde se indica el cargo jerárquico que maneja a toda la cadena, el cual está dado de la siguiente manera:

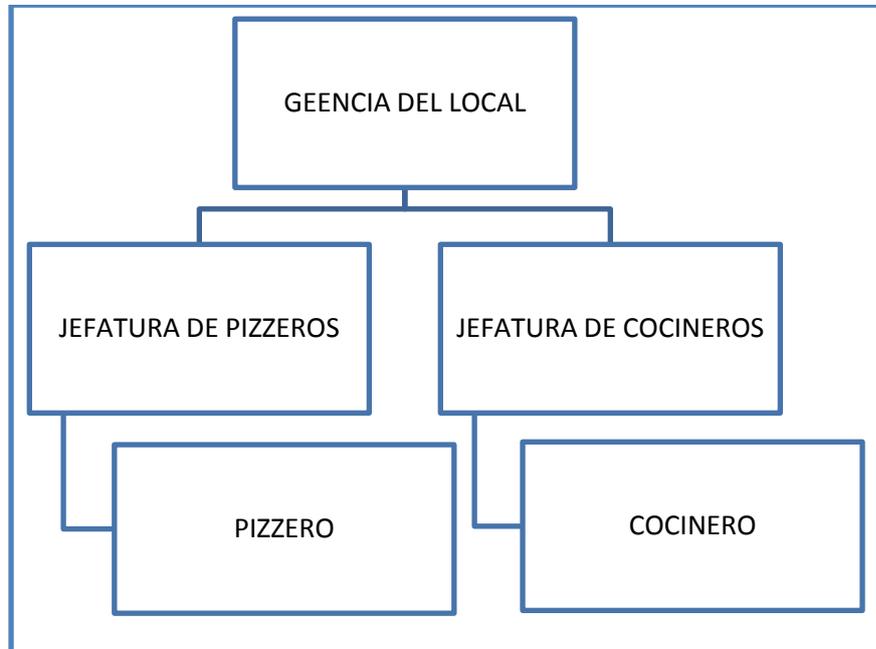
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CH FARINA Nº1



Elaborado por: Ch Farina

Para cada uno de los locales, es decir las sucursales de la Cadena de Pizzerías, el organigrama estructural que se maneja es el siguiente:

Organigrama Estructural Ch Farina por Local N°2



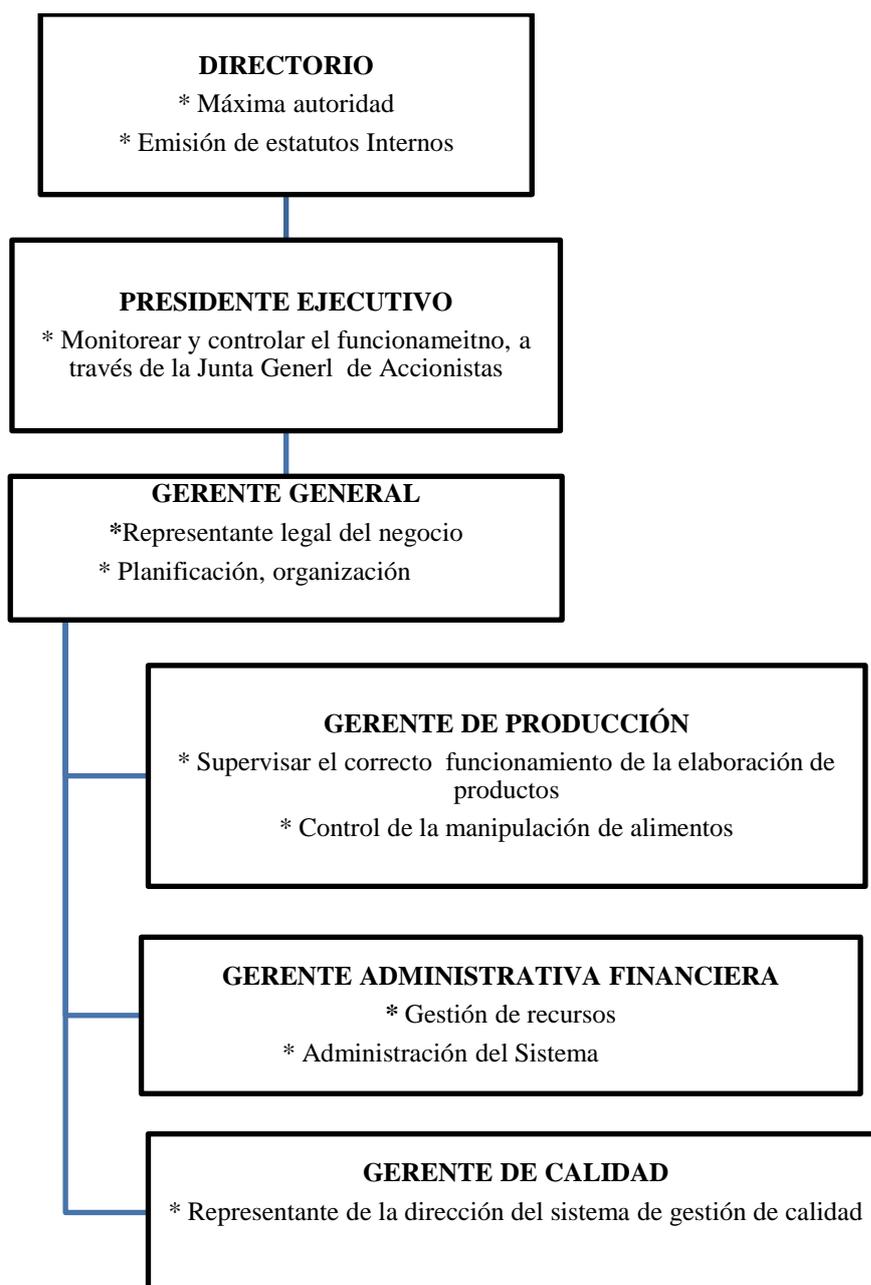
Elaborado por: Ch Farina

5.2.7. Organigrama Funcional

El organigrama funcional incluye en el diagrama de organización, además de las unidades y su interrelación las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.

Para este caso de estudio, se describirá dentro del organigrama las funciones de los principales directivos de Ch Farina:

Organigrama Funcional Ch Farina



Elaborado por: Autor

5.2.8. Funciones de los diferentes Cargos

A continuación se detallará las principales funciones que desempeña el personal humano que labora en cada local de pizzerías Ch Farina, en base al organigrama estructural N° 2:

Gerencia de Producción

- Promover e impulsar el desarrollo a través del diseño y ejecución de programas y proyectos encaminados a obtener mejores resultados en los procesos que conlleva a una sana producción en la cadena del producto.
- Dirigir la elaboración de programas que fomenten y fortalezcan los procesos productivos.
- Cumplir con los estándares de calidad requeridos por la empresa en cada uno de los procesos y procedimientos.
- Promover y participar en la organización de cursos de capacitación, seminarios y conferencias dirigidas al personal.
- Desarrollo de alternativas para la solución a los problemas que se pueden presentar relacionados con los procedimientos.
- Coordinar y controlar las actividades de producción que se establezcan en la junta directiva.

Gerencia de Operaciones

- Supervisar continuamente el área de operación y de proceso.
- Controlar cada área funcional del local.
- Recibir a los proveedores.
- Control y manejo de inventario.

Gerencia de Producto

- Analizar el mercado y la competencia.
- Investigar al consumidor.
- Planificar el desarrollo de productos.
- Desarrollar canales de distribución.
- Fijar precios.
- Generar actividades de publicidad y promoción.
- Preparar planes de mercadeo.
- Establecer objetivos de marca.
- Proyectar las actividades de mercadeo.
- Determinar presupuesto.
- Establecer procedimientos de revisión y control.
- Comunicar adecuadamente los planes a los entes involucrados.

Gerencia de Desarrollo

- Conducir el análisis del comportamiento del consumidor.
- Planificar, coordinar, dar seguimiento y control a las actividades del local.

- Fomentar la competitividad entre los empleados para el desarrollo de nuevas estrategias de servicio al cliente.
- Desarrollar planes que vinculen al local dentro del mercado logrando posicionamiento.

Gerencia de Gestión de Calidad

- Identificar y corregir las fuentes que causan inconformidad en el consumidor.
- Desarrollar un manual de Calidad.
- Recolectar datos de procesos.
- Ensayar nuevos productos.
- Planificación de calidad mediante el uso de estrategias y prácticas operativas.
- Desarrollar políticas que involucren a proveedores, a fin de evaluar los productos empleados para la producción de alimentos.

Gerencia de Local

- Compras de insumos.
- Estadísticas de ventas.
- Cierres de caja.

- Contratación de personal y localizar el perfil de cada puesto.
- Gastos administrativos, servicios como agua luz etc.
- Evitar las mermas o pérdidas como robo de alimentos y bebidas.
- Vigilar la basura todos los días y en todos los turnos.

Jefe de Mantenimiento:

- Responsable de que todo funcione como corresponde.
- Controlar el correcto desarrollo de todas las instalaciones y servicios del local para con los clientes.
- Controlar el funcionamiento adecuado de baterías sanitarias, cocina, local.
- Manejar y distribuir de manera adecuado los implementos necesarios para el mantenimiento del local.
- Hacer requisición de elementos de trabajo necesarios para el desempeño de sus funciones.

Jefatura de Pizzeros

- Supervisar y elaborar la preparación de cada una de las opciones de pizza que se ofrecen en la carta al cliente.
- Cumplir y verificar que los productos cumplan con los estándares establecidos por el local.

- Aplicar las respectivas normas de higiene y seguridad industrial e inducir al personal que tiene a su cargo sobre el empleo de las mismas.

Jefatura de Cocineros.

- Coordinar todo lo relativo al personal de cocina.
- Elaborar las requisiciones de cocina para pasarlas al gerente de local.
- Realizar el inventario de materia prima del local.
- Supervisar la calidad del producto durante la elaboración y recepción del mismo.
- Aplicar procedimientos para garantizar la adecuada rotación de materia prima.
- Supervisar la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.
- Supervisar el trabajo del equipo de cocina.

Bodega:

- Entregar inmediatamente cada producto solicitado a la jefatura de pizzeros y jefatura de cocineros, para que despachen con prontitud los pedidos de los clientes.
- Verificar que los productos estén en buen estado.
- Controlar la caducidad de los productos.

- Controlar las existencias.
- Emitir informe para el correspondiente pedido.

5.2.9. Requisitos y competencias

Cargo: Gerente de Producción

Requisitos:

- Ingeniero(a) Industrial o Alimentos
- Mínimo con 3 años de experiencia en empresas industriales de consumo masivo.
- Proactivo, positivo, emprendedor, responsable, honesto y dispuesto a trabajar bajo presión.
- Turnos rotativos.

Competencias

- Organización y planificación
- Confiable
- Trabajo bajo presión
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

- Orientado a resultados
- Buena presencia
- Trabajo bajo presión

Cargo: Gerente de Operaciones

Requisitos:

- Estudios Superiores en Administración de Empresas, Ingeniería o Carreras afines.
- Experiencia: 3 años en Operaciones, Producción, Compras, Inventario y despacho.

Competencias

- Organización
- Planificación
- Orientación al logro
- Comunicación
- Proactividad

Cargo: Gerente de Producto

Requisitos:

- Título profesional Ing. Comercial, Marketing o afines.
- Experiencia previa (de 3-5 años) en cargos afines.
- Indispensable: Experiencia en creación y diseño de nuevos productos, de preferencia intangibles.
- Creación, análisis de factibilidad y mercado

Competencias

- Orientación al cliente y al logro
- Empoderamiento y liderazgo
- Planificación y organización
- Trabajo en equipo
- Compromiso con la organización
- Capacidad de supervisión.
- Gestión del talento humano

Cargo: Gerente de Desarrollo

Requisitos:

- Título universitario, psicólogo industrial
- Capacitación y desarrollo organizacional
- Experiencia en cargos similares mínimo de 3 años
- Conocimientos en: planes de carrera, evaluación de desempeño, clima laboral

Competencias

- Orientación al cliente y al logro
- Empoderamiento y liderazgo
- Planificación y organización
- Trabajo en equipo

Cargo: Gerente de Gestión de Calidad

Requisitos:

- Formación de tercer nivel en: Ingeniería en Procesos, Ing. Comercial, Ing. de Producción.
- Estudios en Sistemas de Calidad.

- Conocimiento de Sistemas ISO 9001, ISO 14000, SART Sistemas Integrados de Gestión.
- Conocimiento en Auditoría (Sistemas Integrados).
- Manejo de Proyectos.
- Office, Visio.
- Herramientas estadísticas.

Competencias

- Desarrollo de personas
- Liderazgo
- Calidad y mejora continua

Cargo: Gerente de Local

Requisitos:

- Instrucción: Superior en Administración de Empresas, Hotelería, Gastronomía o Turismo
- Experiencia: 3 años en cargos similares
- Conocimientos: Manejo de presupuestos, inventarios, personal, costos, paquetes utilitarios, facturación.

Competencias

- Atención al Cliente.
- Orientación a Resultados.
- Innovación
- Planificación
- Comunicación

Cargo: Jefe de Mantenimiento:

Requisitos:

- Ingeniero mecánico o electromecánico
- Experiencia de por lo menos tres años en industrias alimenticias en mantenimiento mecánico, eléctrico, electrónico.
- Conocimientos de manejo de Sistemas de Calidad, Seguridad y Ambiente en Alimentos.

Competencias

- Liderazgo
- Visión Estratégica
- Toma de Decisiones
- Orientación al Logro

- Negociación
- Capacidad de Análisis

Cargo: Jefe de Cocina

Requisitos:

- Estudios superiores en arte culinario y/o carreras afines
- Experiencia: manejo de personal de cocina
- Conocimientos: manejo de utilitarios office

Competencias

- Proactivo
- Trabajador
- Dinámico
- Organizado
- Fuerte iniciativa
- Capacidad de solución de conflictos
- Liderazgo.

Cargo: Bodeguero

Requisitos:

- Estudios Superiores en Administración, Logística y/o carreras afines.
- Mínimo 2 años de experiencia en el cargo.

Competencias

- Orientación al Cliente y al logro
- Empoderamiento y Liderazgo
- Planificación y Organización
- Trabajo en equipo

5.2.10. Reclutamiento y Selección

CH FARINA cuenta con la participación de un talento humano altamente calificado y de gran experiencia para la realización de sus productos. Esto se ha logrado mediante un correcto manejo en el reclutamiento y selección del personal.

El manejo de personal así como el desarrollo de competencias se realizan en base al modulo Recursos Humanos del Sistema de Gestión ISOTools, en el cual se mantienen hojas de vida e identificación de brechas en base a las competencias definidas y evaluadas para el personal de la organización.

5.2.10.1.Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

CH FARINA mantiene el Procedimiento de Talento Humano PRO THH 001 en el que se detalla el mecanismo para desarrollo de competencias en base a la medición de brechas para varios factores: educación, entrenamiento, habilidades, cualidades y experiencia.

Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El reclutamiento se lo realizará mediante anuncios en diarios de circulación masiva, a través de portales web dedicados a la oferta de trabajo, en donde se expondrá el cargo vacante, los requisitos, las funciones, las competencias para cada uno de los puestos solicitados y mediante una opción en la página web <http://www.chfarina.com/> denominada “trabaje con nosotros”.

Grafico N° 34: Opción Trabaja con nosotros Ch Farina



Fuente: www.chfarina.com

Al ingresar a dicha opción, se despliega el siguiente formulario:

Grafico N° 35: Formulario de Datos

Trabaja con nosotros

En ChFarina queremos contar con tu talento.

Datos Personales

Nombre:

Apellido:

Dirección:

Teléfono convencional:

Teléfono Celular:

Email:

Nivel de educación: bachiller superior otra

Hoja de vida: No se h... archivo

Referencias personales

Nombre

Apellido

Teléfono

Nombre

Apellido

Teléfono

Trabajar En Cocina Restaurant Motorizado

Referencias Laborales

Nombre de la Empresa

Dirección

Teléfono

Persona a cargo

Teléfono

Nombre de la empresa

Dirección

Teléfono

Persona a cargo

Teléfono

Powered By ChronoForms - ChronoEngine.com

Fuente: www.chfarina.com

En donde el interesado debe llenar los campos y enviar para entrar a un proceso de selección.

5.2.10.2. Selección

La selección del recurso humano que se desarrolla en Ch Farina, estará avalado por un sistema de comparación y toma de decisión, para que este tenga validez, se apoya en un patrón o criterio determinado, el cual se toma mediante alternativas de información.

Una vez definido el posible candidato, se aplicarán pruebas psicológicas para determinar su potencial para el cargo, de los elegidos, se aplicarán pruebas de conocimiento, para ver el nivel en el que se encuentran y el manejo de información respecto al trabajo que aplicaron y para el cual fueron seleccionados.

Los candidatos aprobados, tendrán una entrevista y posteriormente uno de estos ingresa a un período de inducción de 15 días dentro de los cuales se le brinda la capacitación tanto teórica como práctica necesaria para desempeñar el cargo

vacante. Una vez concluido este período de inducción, se le realiza una evaluación por parte de un grupo de capacitadores entrenados para el efecto e ingresará a formar parte de una sólida compañía de prestigio y reconocimiento en el país.

Antes de concluir el período de prueba de 90 días, el empleado se somete a una evaluación práctica en cada uno de los puestos de trabajo y se formaliza el contrato laboral para un año a plazo fijo.

La empresa es muy cuidadosa de cumplir con todos los requisitos previos como son: los exámenes médicos, dotación de uniformes, evaluaciones psicológicas y todos los procesos de capacitación necesarios para el desempeño de las funciones de cada empleado.

CAPÍTULO VI

ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO

6.1. Introducción

El objetivo de realizar un estudio financiero, es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron los diferentes estudios anteriores, permitiendo establecer los presupuestos mensuales financieros básicos para proyectar los resultados de la empresa.

En este caso, una vez establecido la ubicación y los requerimientos de insumos, materias primas y mano de obra, necesarios para la puesta en marcha del nuevo local de CH FARINA, se hace necesario establecer un estudio económico-financiero a través del cual se pueda conocer los resultados a nivel económico que pueda generar la actividad de la pizzería.

6.2. Presupuestos

Para conocer el monto total de las inversiones que se requieren hacer para poner en funcionamiento la pizzería, es necesario considerar los siguientes componentes de los presupuestos:

6.2.1. Presupuestos de Inversión

Las inversiones en su totalidad, representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa o negocio espera tener algún beneficio, o a su vez las inversiones están constituidas por la suma de todos los bienes y servicios necesarios para la implementación y puesta en marcha del proyecto. Las inversiones efectuadas antes de la ejecución del proyecto, se pueden clasificar en tres grupos: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo (Barra, 2000)

Dentro del presente estudio, el monto total de la inversión se ha dividido en dos conceptos:

6.2.1.1. Activos Fijos

Los activos fijos representan los bienes tangibles que serán necesarios para la elaboración de los diferentes productos que la pizzería ofrecerá a sus clientes, dentro de éstos se consideran los siguientes:

Cuadro N° 29: Activos Fijos

Concepto	Valor
Instalaciones	
Adecuaciones de local	\$ 16.623,04
Planos y Dirección Técnica	\$ 1.120,00
Sistemas Eléctricos (Incluye diseño y memoria técnica)	\$ 3.169,36
Sistema Extracción	\$ 4.176,91
Sistema de Gas	\$ 1.456,00
	\$ 26.545,31
Maquinarias y Equipos	
Hornos	\$ 6.646,62
Congelador	\$ 2.016,00
Refrigerador	\$ 1.680,00
Retenedora	\$ 3.808,00
Batidora/Amazadora (Incluye accesorio rebanador)	\$ 3.556,22
Calentador de pizzas	\$ 2.987,25
Licuadora Industrial	\$ 425,60
Licuadora Pequeña	\$ 139,04
Balanza Mecánica	\$ 504,00
Balanza Electrónica	\$ 291,20
Equipo térmicos pizzas	\$ 1.383,20
Horno Microondas	\$ 123,20
Cocina Industrial	\$ 403,20
Picadora de Queso	\$ 1.120,00
Equipo contra Incendio	\$ 322,69
	\$ 25.406,22
Muebles y Enseres	
Muebles en acero inoxidable	\$ 5.912,69
Portamasas	\$ 241,92
Portamallas	\$ 80,64
Caja Fuerte	\$ 52,30
Sillas de Cajero	\$ 218,62
	\$ 6.506,18
Vajilla y Enseres de Cocina	\$ 4.658,80
Equipo de Computación	
Equipos	\$ 5.596,64
Equipo de Oficina	
Línea telefónica	\$ 336,00
Central telefónica	\$ 445,76
	\$ 781,76
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$69.494,91

Elaborado por: Autora

Como se puede observar, se tiene que la inversión en activos fijos que debe hacer la pizzería es de \$69.494,91 dólares, siendo los hornos y la adecuación del local los rubros más altos dentro de la inversión.

6.2.1.2. Capital de Trabajo

El capital de trabajo para el nuevo local de la pizzería Ch Farina, se encuentra formado por el valor de activos de corto plazo que son necesarios para el inicio de las operaciones del local, así se tiene:

Cuadro N° 30: Capital de Trabajo

Concepto	Valor
Materia Prima	\$ 4.496,64
Mano de Obra	\$ 3.371,49
Costos Indirectos	\$ 3.659,25
Gastos Administración	\$ 2.547,39
TOTAL	\$ 14.074,77

Elaborado por: Autora

Considerando la naturaleza de los productos y servicios que ofrecerá la pizzería, se requerirá de un capital para trabajar durante el primer mes de funcionamiento, puesto que una vez que se inicie la preparación y comercialización de los diferentes platillos y especialidades de Ch Farina, ya se podrá contar con ingresos para poder saldar las obligaciones a corto plazo que se le presente durante ese período.

Considerando estos tres conceptos, se tiene que la inversión total inicial para el funcionamiento de la pizzería, asciende a \$83.569,68 dólares, siendo el monto de activos fijos el de mayor representatividad, pues el 85% de la inversión total se asigna para dicho concepto.

Cuadro N° 31: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Concepto	Valor
Activos Fijos	\$ 69.494,91
Capital de Trabajo	\$ 14.074,77
TOTAL	\$ 83.569,68

Elaborado por: Autora

6.2.2. Presupuestos de Operación

Los presupuestos de operación se encuentran representados por los ingresos, costos y gastos en los que incurrirá la pizzería para poder funcionar de forma adecuada.

6.2.2.1. Presupuesto de Ingresos

Los ingresos o beneficios que genere la pizzería están dados expresamente por la comercialización de los diferentes tipos de pizzas, además de la variedad de entradas y ensaladas, pastas, postres y bebidas que ofrece el local, para lo que se considera los siguientes aspectos:

- El local de Ch Farina mantiene ingresos de la comercialización de los diferentes productos en el área de patio de comidas y a través del servicio a domicilio.
- Del total de las ventas se considera el 70% son ventas en el patio de comidas y el 30% son ventas a domicilio.
- Considerando los niveles de ventas que mantienen los diferentes locales que actualmente ya funcionan en diferentes lugares de la ciudad de Quito, se tiene que la facturación promedio del servicio en el patio de comidas es de \$7,00 dólares; mientras que la facturación promedio del servicio a domicilio es de \$20,00 dólares.
- En relación al número de facturas que se tiene mensualmente, por el tipo de local que se piensa establecer dentro del Centro Comercial Quicentro

Shopping Sur, se tiene que el número de facturas por ventas en el patio de comidas es de 2078; mientras que por las ventas a domicilio se tendría 312 facturas mensuales aproximadamente.

- Para proyectar las ventas se ha considerado un crecimiento de 10.5% anual, pues se considera este crecimiento en base a la trayectoria que ha tenido la empresa Ch Farina, dentro del mercado.

A continuación se muestra la tabla de proyección de los ingresos que la pizzería Espiga de fuerza tendría anualmente:

Cuadro N° 32: Proyección de Ingresos

Concepto	Porcentaje	No. Facturas	Promedio Facturación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en patio de comidas	70%	24940	\$ 7,00	\$ 174.580,00	\$ 192.910,90	\$ 213.166,54	\$ 235.549,03	\$ 260.281,68
Ventas a domicilio	30%	3744	\$ 20,00	\$ 74.880,00	\$ 82.742,40	\$ 91.430,35	\$ 101.030,54	\$ 111.638,75
TOTAL INGRESOS ANUALES	100%	28684		\$ 249.460,00	\$ 275.653,30	\$ 304.596,90	\$ 336.579,57	\$ 371.920,43

Elaborado por: Autora

6.2.2.2. Presupuesto de Costos y Gastos

El presupuesto de costos y gastos está dado por todos los desembolsos que la pizzería deberá hacer para iniciar sus operaciones, así por ejemplo se tiene:

- **Materia Prima:** comprende todos los insumos y materiales para la elaboración y preparación de los diferentes platos.
- **Mano de obra directa:** comprende el personal que trabaja directamente en la preparación de las pizzas y demás platos.
- **Gastos de Fabricación:** se compone de todos los servicios básicos que se necesitan dentro del local para contar con un ambiente adecuado para la preparación de los alimentos y prestación del servicio de comida.

- **Gastos administrativos:** se componen de los sueldos del personal administrativo, suministros, material publicitario, así como también se considera los valores de depreciación de los activos.

Cuadro N° 33: Proyección de Costos y Gastos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS DIRECTOS					
Materia Prima	\$ 53.959,70	\$ 56.868,12	\$ 59.933,32	\$ 63.163,72	\$ 66.568,25
Mano de Obra Directa	\$ 40.457,89	\$ 42.638,57	\$ 44.936,79	\$ 47.358,88	\$ 49.911,52
COSTO TOTAL DE FABRICA	\$ 94.417,58	\$ 99.506,69	\$ 104.870,10	\$ 110.522,60	\$ 116.479,77
COSTOS INDIRECTOS					
Material de Empaque	\$ 10.940,37	\$ 11.530,06	\$ 12.151,53	\$ 12.806,50	\$ 13.496,77
Electricidad	\$ 3.190,35	\$ 3.362,31	\$ 3.543,54	\$ 3.734,53	\$ 3.935,82
Gas	\$ 7.190,56	\$ 7.578,13	\$ 7.986,59	\$ 8.417,07	\$ 8.870,75
Agua	\$ 368,22	\$ 388,07	\$ 408,99	\$ 431,03	\$ 454,26
Material de Limpieza	\$ 1.186,46	\$ 1.250,41	\$ 1.317,80	\$ 1.388,83	\$ 1.463,69
Combustible	\$ 86,60	\$ 91,27	\$ 96,19	\$ 101,37	\$ 106,84
Reparación y Mantenimiento	\$ 2.698,22	\$ 2.843,65	\$ 2.996,93	\$ 3.158,46	\$ 3.328,70
Condominios	\$ 3.810,24	\$ 4.015,61	\$ 4.232,05	\$ 4.460,16	\$ 4.700,56
Arriendos y Concesiones	\$ 14.439,97	\$ 15.218,28	\$ 16.038,55	\$ 16.903,03	\$ 17.814,10
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 43.910,99	\$ 46.277,79	\$ 48.772,16	\$ 51.400,98	\$ 54.171,50
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Royalty	\$ 6.135,99	\$ 6.466,72	\$ 6.815,28	\$ 7.182,62	\$ 7.569,76
Teléfono y Comunicaciones	\$ 3.054,28	\$ 3.218,91	\$ 3.392,41	\$ 3.575,26	\$ 3.767,96
Teléfono Oficinas	\$ 355,61	\$ 374,78	\$ 394,98	\$ 416,26	\$ 438,70
Honorarios	\$ 875,62	\$ 922,82	\$ 972,56	\$ 1.024,98	\$ 1.080,22
Hospedaje y transporte	\$ 528,50	\$ 556,98	\$ 587,01	\$ 618,64	\$ 651,99
Gasto Adtrativos Generales	\$ 1.362,35	\$ 1.435,78	\$ 1.513,17	\$ 1.594,73	\$ 1.680,69
Mercadeo y Publicidad	\$ 4.505,77	\$ 4.748,63	\$ 5.004,58	\$ 5.274,32	\$ 5.558,61
Material Impreso Pizzarías	\$ 404,99	\$ 426,82	\$ 449,82	\$ 474,07	\$ 499,62
Gastos Material Oficina Local	\$ 735,90	\$ 775,56	\$ 817,36	\$ 861,42	\$ 907,85
Seguros	\$ 713,70	\$ 752,17	\$ 792,71	\$ 835,44	\$ 880,47
Impuestos y Misceláneos	\$ 1.036,98	\$ 1.092,88	\$ 1.151,78	\$ 1.213,86	\$ 1.279,29
Seguridad y Vigilancia	\$ 178,07	\$ 187,67	\$ 197,78	\$ 208,44	\$ 219,68
Gastos Bancarios	\$ 333,07	\$ 351,02	\$ 369,94	\$ 389,88	\$ 410,89
Comisiones	\$ 3.419,87	\$ 3.604,20	\$ 3.798,47	\$ 4.003,21	\$ 4.218,98
Depreciación y Amortización	\$ 6.927,92	\$ 6.927,92	\$ 6.927,92	\$ 5.062,56	\$ 5.062,56
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 30.568,62	\$ 31.842,86	\$ 33.185,77	\$ 32.735,71	\$ 34.227,29
TOTAL GASTOS Y COSTOS	\$ 168.897,19	\$ 177.627,34	\$ 186.828,04	\$ 194.659,29	\$ 204.878,55

Elaborado por: Autora

6.3. Financiamiento de la Inversión

Considerando el monto de la inversión, la empresa de Ch Farina mantiene una política que le permite establecer sus nuevos locales, en diferentes lugares debido a que se cuenta con el suficiente capital para poder hacerlo.

De esta manera, la inversión de \$83.569,68 dólares será financiada a través de recursos propios de la empresa, evitando de esta manera cualquier tipo de gasto financiero.

Cuadro N° 34: Estructura de financiamiento

MEDIOS DE FINANCIAMIENTO		
Concepto	Valor Total	Porcentaje
Recursos Propios	\$ 83.569,68	100%
TOTAL	\$ 83.569,68	100%

Elaborado por: Autora

6.4. Estados Financieros Proyectados

Con la presentación de estados financieros se podrá conocer la Situación Financiera inicial que tendría la pizzería con la comercialización de los productos, así también el Estado de Pérdidas y Ganancias permitirá conocer las utilidades o ganancias que generaría la puesta en marcha del proyecto.

6.4.1. Estado de Situación Inicial

Una vez considerados todos los conceptos de la inversión inicial que se requieren hacer para poner en marcha el proyecto del nuevo local de la pizzería Ch Farina, se ha podido establecer el balance de situación inicial del local:

Cuadro N° 35: Estado de Situación Inicial

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL			
CH FARINA			
ACTIVOS	DEBE	HABER	TOTAL
Corrientes			\$ 9.578,12
Disponible		\$ 9.578,12	
Bancos			
Caja	\$ 9.578,12		
Exigibles			
Realizables		\$ 4.496,64	\$ 4.496,64
Inventario de mercaderías	\$ 4.496,64		
Fijos			\$ 69.494,91
Depreciables		\$ 69.494,91	
Instalaciones	\$ 26.545,31		
Maquinaria y Equipos	\$ 25.406,22		
Muebles y Enseres	\$ 6.506,18		
Vajilla y Enseres de Cocina	\$ 4.658,80		
Equipo de Computación	\$ 5.596,64		
Equipo de Oficina	\$ 781,76		
TOTAL ACTIVOS			\$ 83.569,68
PASIVOS			
A corto plazo			
A largo plazo			\$ 0,00
Préstamo a CFN			
Total pasivo			\$ 0,00
PATRIMONIO			
Capital social		\$ 83.569,68	
Fondos de operación			
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$ 83.569,68

Elaborado por: Autora

6.4.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

“Este Estado muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea de ganancia o de pérdida. El estado de resultados es dinámico ya que expresa en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos y gastos resultantes en un período determinado. La diferencia entre los ingresos y gastos constituye la utilidad o pérdida del ejercicio económico.” (Zapata)

A continuación se muestra el Estado de Resultados proyectado para 5 años, que tendría la pizzería si se consideran los ingresos y egresos antes detallados, para la proyección se considera el 10.5% en los ingresos y el 5.39% de la inflación para los egresos:

Cuadro N° 36: Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 249.460,00	\$ 275.653,30	\$ 304.596,90	\$ 336.579,57	\$ 371.920,43
(-) Costo de Producción	\$ 138.328,57	\$ 145.784,48	\$ 153.642,27	\$ 161.923,58	\$ 170.651,26
UTILIDAD BRUTA	\$ 387.788,57	\$ 421.437,78	\$ 458.239,16	\$ 498.503,15	\$ 542.571,69
(-) GTOS Administrativos	\$ 30.568,62	\$ 32.216,27	\$ 33.952,73	\$ 35.782,78	\$ 37.711,47
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 357.219,95	\$ 389.221,51	\$ 424.286,43	\$ 462.720,37	\$ 504.860,22
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	\$ 357.219,95	\$ 389.221,51	\$ 424.286,43	\$ 462.720,37	\$ 504.860,22
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 53.582,99	\$ 58.383,23	\$ 63.642,97	\$ 69.408,06	\$ 75.729,03
UTILIDAD ANTES DE IMP	\$ 303.636,96	\$ 330.838,28	\$ 360.643,47	\$ 393.312,32	\$ 429.131,19
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 75.909,24	\$ 79.401,19	\$ 82.948,00	\$ 86.528,71	\$ 90.117,55
UTILIDAD NETA	\$ 227.727,72	\$ 251.437,10	\$ 277.695,47	\$ 306.783,61	\$ 339.013,64

Elaborado por: Autora

Como se puede observar, desde el primer año de operaciones del nuevo local de la pizzería, se obtienen ganancias, lo que muestra que la puesta en marcha del proyecto resulta viable.

6.4.3. Flujo de Caja

El flujo de caja o efectivo que se presenta a continuación, toma en cuenta todos los ingresos y egresos que se requieren hacer en los diferentes años a los que se proyecta, de forma que se pueda obtener el flujo de efectivo, permitiendo conocer mediante los evaluadores económicos si los resultados que proporciona el flujo permite que el proyecto de establecer un nuevo local de la pizzería Ch Farina, es viable financieramente.

Cuadro N° 37: Flujo de Efectivo

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas		\$ 249.460,00	\$ 275.653,30	\$ 304.596,90	\$ 336.579,57	\$ 371.920,43
(-) Costos de Producción		\$ 138.328,57	\$ 145.784,48	\$ 153.642,27	\$ 161.923,58	\$ 170.651,26
(-) Gastos Administrativos		\$ 23.640,70	\$ 24.914,93	\$ 26.257,85	\$ 27.673,15	\$ 29.164,73
(-) Depreciación y Amortización		\$ 6.927,92	\$ 6.927,92	\$ 6.927,92	\$ 5.062,56	\$ 5.062,56
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS		\$ 80.562,81	\$ 98.025,96	\$ 117.768,86	\$ 141.920,28	\$ 167.041,87
(-) 15% Participación Trabajadores		\$ 12.084,42	\$ 14.703,89	\$ 17.665,33	\$ 21.288,04	\$ 25.056,28
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 68.478,39	\$ 83.322,07	\$ 100.103,53	\$ 120.632,24	\$ 141.985,59
(-) 25% Impuesto a la Renta		\$ 17.119,60	\$ 19.997,30	\$ 23.023,81	\$ 26.539,09	\$ 29.816,97
UTILIDAD NETA		\$ 51.358,79	\$ 63.324,77	\$ 77.079,72	\$ 94.093,15	\$ 112.168,62
(+) Depreciación y Amortización		\$ 6.927,92	\$ 6.927,92	\$ 6.927,92	\$ 5.062,56	\$ 5.062,56
(-) Inversión Inicial						
(-) Activo Fijo	(\$ 69.494,91)					
(-) Capital de Trabajo	(\$ 14.074,77)					
FLUJO DE FONDOS PURO	(\$ 83.569,68)	\$ 58.286,71	\$ 70.252,69	\$ 84.007,64	\$ 99.155,71	\$ 117.231,18

Elaborado por: Autora

Acorde con los resultados obtenidos, se puede observar que el flujo de efectivo es positivo desde el primer año, mostrando una tendencia creciente para los años posteriores de aproximadamente el 19% anual.

6.5. Evaluación Financiera

Para determinar si el proyecto de establecer la pizzería resulta viable financieramente es importante calcular algunos indicadores financieros, como se muestra a continuación:

6.5.1. Determinación de la tasa de descuento (TMAR)

La tasa de descuento representa el costo de oportunidad del proyecto, es decir, representa la rentabilidad mínima exigida por parte del inversor al proyecto, en base al riesgo en que se incurre al invertir en el mismo. Esta tasa es utilizada para traer a valor presente el valor de los flujos de caja y para determinar la rentabilidad del proyecto.

La tasa de descuento o Tasa Mínima Atractiva de Retorno para este proyecto, se calcula considerando la tasa pasiva referencial que es del 4.53% más el riesgo país que es del 8.94% de acuerdo a los datos que proporciona el Banco Central.

$$\mathbf{TMAR} = \text{Tasa Pasiva} + \text{Riesgo País}$$

$$\mathbf{TMAR} = 4.53\% + 8.94\%$$

$$\mathbf{TMAR} = 13.47\%$$

Para este proyecto la Tasa Mínima Atractiva de Retorno es del 13.47%.

6.5.2. Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto de una inversión es igual a la suma algebraica de los valores actualizados de los flujos netos de caja asociados a la inversión. Si el valor actual neto es positivo, la inversión puede aceptarse; y rechazarse si es negativo. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$VAN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

Donde:

P = Inversión Inicial

FNE = Flujo Neto Efectivo

i = Tasa de Descuento (TMAR)

n = 5

Reemplazando la fórmula se tiene:

$$VAN = -\$83.569,68 + \frac{58.286,71}{(1+0,1347)^1} + \frac{70.252,69}{(1+0,1347)^2} + \frac{84.007,64}{(1+0,1347)^3} + \frac{99.155,71}{(1+0,1347)^4} + \frac{117.231,18}{(1+0,1347)^5}$$

$$VAN = \$201.996,40$$

Cuadro N° 38: Cálculo del VAN

Años	FLUJOS DE EFECTIVO	1	FLUJO NETO ACTUALIZADO
		(1+i) ⁿ	
0	\$ 83.569,68	1,000	\$ 83.569,68
1	\$ 58.286,71	0,881	\$ 51.367,51
2	\$ 70.252,69	0,777	\$ 54.563,33
3	\$ 84.007,64	0,684	\$ 57.501,03
4	\$ 99.155,71	0,603	\$ 59.812,71
5	\$ 117.231,18	0,532	\$ 62.321,49
TOTAL			\$ 201.996,40

Elaborado por: Autora

Acorde con los resultados, se puede determinar que al ser el valor del VAN un valor positivo de \$201.996,40, el proyecto se muestra rentable para ser puesto en marcha.

6.5.3. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno es un indicador financiero que expresa el beneficio neto que representa una inversión en función de un porcentaje anual; esta permite igualar el valor actual de los beneficios y costos y, en consecuencia, el resultado del valor actual neto es cero. Si esta tasa sobrepasa el valor de la tasa de descuento del proyecto, se permitirá la inversión, caso contrario se la rechazará. (Gary, 1999)

La fórmula de cálculo de la TIR, se muestra a continuación:

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} - I_0$$

En este proyecto, para calcular la TIR se utilizará el método numérico a través de aproximaciones sucesivas e interpolación, para lo que se presenta la siguiente tabla donde mediante el establecimiento de varios valores en porcentaje se irá calculando el VAN hasta llegar a su valor 0.

Cuadro N° 39: Cálculo de la TIR

Años	FLUJOS DE	$(1+i)^n$	FLUJO NETO	$(1+i)^n$	FLUJO NETO	$(1+i)^n$	FLUJO NETO
	EFFECTIVO	TASA DEL 80%	ACTUALIZADO	TASA DEL 80,25%	ACTUALIZADO	TASA DEL 80,53%	ACTUALIZADO
0	\$ 83.569,68	1,00	\$ 83.569,68	1,00	\$ 83.569,68	1,00	\$ 83.569,68
1	\$ 58.286,71	1,80	\$ 32.381,51	1,80	\$ 32.336,59	1,81	\$ 32.286,44
2	\$ 70.252,69	3,24	\$ 21.682,93	3,25	\$ 21.622,83	3,26	\$ 21.555,80
3	\$ 84.007,64	5,83	\$ 14.404,60	5,86	\$ 14.344,75	5,88	\$ 14.278,11
4	\$ 99.155,71	10,50	\$ 9.445,56	10,56	\$ 9.393,27	10,62	\$ 9.335,13
5	\$ 117.231,18	18,90	\$ 6.204,13	19,03	\$ 6.161,22	19,18	\$ 6.113,59
TOTAL			\$ 549,05		\$ 288,98		\$ 0,61

Elaborado por: Autora

Considerando los resultados, la TIR para este proyecto es de 80.53%, pues con esta tasa se obtiene un valor actual neto de 0 y al ser ésta, una tasa mayor a la TMAR, permite determinar que el proyecto es viable de ser puesto en marcha.

6.5.4. Período de Recuperación

“El Período de Recuperación de la inversión, es el criterio mediante el cual se determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial”.
(Gary, 1999)

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$PRI = \text{“n” hasta que } \sum(FNE) = INVERSIÓN$$

Al desarrollar el cálculo, es necesario tomar como base los datos de los flujos de efectivo, los cuales se los actualiza para luego sumarlos, de forma que se pueda observar hasta qué año se hace positivo el valor del flujo.

Cuadro N° 40: Cálculo del PRI

Años	FLUJOS DE EFECTIVO	1	FLUJO NETO ACTUALIZADO	SUMATORIA DE FLUJOS
		(1+i) ⁿ		
0	\$ 83.569,68	1,000	\$ 83.569,68	\$ 83.569,68
1	\$ 58.286,71	0,881	\$ 51.367,51	\$ 32.202,17
2	\$ 70.252,69	0,777	\$ 54.563,33	\$ 22.361,16
3	\$ 84.007,64	0,684	\$ 57.501,03	\$ 79.862,19
4	\$ 99.155,71	0,603	\$ 59.812,71	\$ 139.674,90
5	\$ 117.231,18	0,532	\$ 62.321,49	\$ 201.996,40
TOTAL			\$ 201.996,40	

Elaborado por: Autora

Acorde con los resultados, se puede observar que en el segundo año de funcionamiento de la pizzería se obtiene valores positivos, sin embargo para tener un cálculo más exacto se utiliza la siguiente fórmula:

$$PRI = n - 1 + \frac{VP_{n-1}[n - (n - 1)]}{VP_n + VP_{n-1}}$$

Donde:

n = Año en el cual el flujo neto de caja es positivo

n-1 = Año menor a n

VP_n = Valor en el año n

VP_{n-1} = Valor el año n-1

Al reemplazar los valores correspondientes en la fórmula se tiene:

$$PRI = 2 - 1 + \frac{51.367,51(2 - (2 - 1))}{54563,33 + 51367,51}$$

$$PRI = 1.48 \text{ años}$$

El período de recuperación para esta inversión sería exactamente de 1 año, 5 meses y 25 días.

6.5.5. Relación Costo-Beneficio

El análisis Costo-Beneficio muestra la cantidad de dinero que se percibe por cada unidad monetaria utilizada (inversión y operación), expresado como valores actualizados, entre la sumatoria del Flujo Neto de Efectivo actualizados, y la sumatoria del Flujo Neto de Costos también actualizado, generados en toda la vida útil del proyecto.

La tasa de descuento a utilizar es la misma que se utilizó para el cálculo del VAN es decir 13.47%.

En términos generales, si la relación Costo-Beneficio es mayor que la unidad, se justifica la ejecución del proyecto, caso contrario debe rechazarse.

Para calcular este indicador se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum \text{beneficios actuales}}{\sum \text{costos actuales}}$$

Para obtener las sumatorias correspondientes y reemplazar en la fórmula se tiene la siguiente tabla:

Cuadro N° 41: Costo-Beneficio

Años	FLUJOS DE INGRESOS	1	FLUJOS DE INGRESOS ACTUALIZADOS	FLUJOS DE EGRESOS	1	FLUJOS DE EGRESOS ACTUALIZADOS
		(1+i) ⁿ			(1+i) ⁿ	
0	\$ 0,00	1,000	\$ 0,00		1,000	\$ 0,00
1	\$ 249.460,00	0,881	\$ 219.846,66	\$ 168.897,19	0,881	\$ 148.847,44
2	\$ 275.653,30	0,777	\$ 214.092,32	\$ 178.000,75	0,777	\$ 138.248,28
3	\$ 304.596,90	0,684	\$ 208.488,60	\$ 187.594,99	0,684	\$ 128.403,86
4	\$ 336.579,57	0,603	\$ 203.031,55	\$ 197.706,36	0,603	\$ 119.260,45
5	\$ 371.920,43	0,532	\$ 197.717,34	\$ 208.362,74	0,532	\$ 110.768,12
TOTAL			\$ 1.043.176,46			\$ 645.528,14

Elaborado por: Autora

$$\frac{B}{C} = \frac{\$1043.176,46}{\$645.528,14} = \$1,62$$

De acuerdo a los resultados, se tiene que la relación Costo-Beneficio del presente proyecto es de \$1,62 dólares, es decir que por cada dólar que se invierte, se obtiene \$0,62 ctvs. de beneficio para cubrir los costos.

6.5.6. Punto de Equilibrio

“El punto de equilibrio se define como aquel punto en el cual la empresa no pierde ni gana, es decir, donde los ingresos percibidos son iguales a los egresos realizados”. (Ludevid, 2004)

Para su cálculo se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$P.E = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Ventas Totales}}}$$

El reemplazo de la fórmula requiere de una clasificación de los costos en fijos y variables, para lo que se ha utilizado los datos de la tabla:

Cuadro N° 42: Costos Fijos y Variables

Concepto/Años	Año 1
Estimación de Facturas para el primer año	28684
Precio promedio de Factura	\$ 13,50
Ventas promedio	\$ 387.234,00
COSTOS FIJOS	
Costos Indirectos	\$ 32.970,62
Gastos Administrativos	\$ 30.568,62
Total Costos Fijos	\$ 63.539,24
COSTOS VARIABLES	
Materia Prima	\$ 53.959,70
Material de Empaque	10940,3729
Mano de Obra	\$ 40.457,89
Total Costos Variables	\$ 105.357,96
TOTAL COSTOS	\$ 168.897,19

Elaborado por: Autora

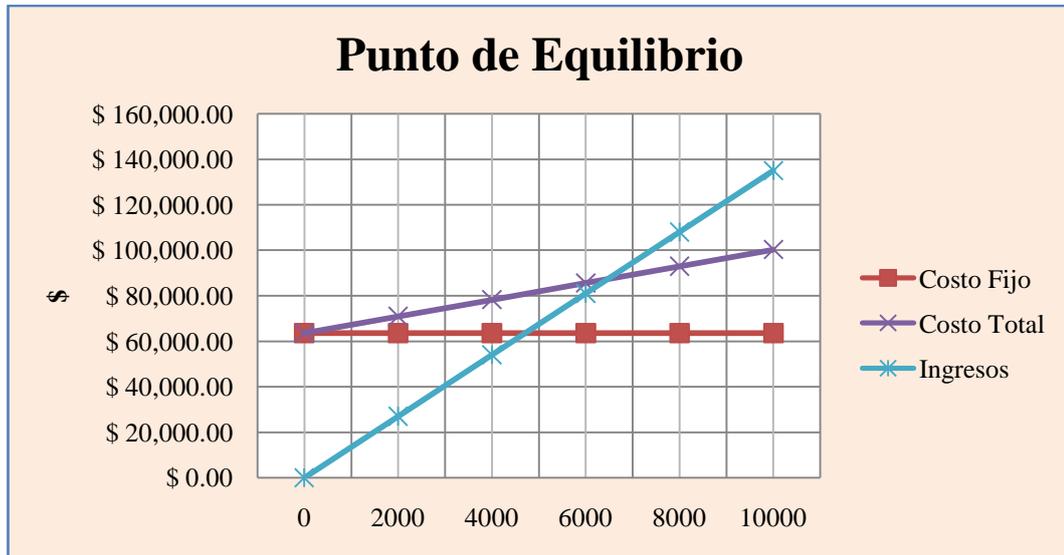
Por lo tanto se tiene:

$$P.E = \frac{\$63.539,24}{1 - \frac{\$105.357,96}{\$387.234,00}} = \$87288,56$$

En este caso, el punto de equilibrio en dólares para la pizzería se encuentra establecido en \$87288,56 dólares en facturación, donde no pierde ni gana.

Gráficamente se puede observar el punto de equilibrio del nuevo local de Ch Farina:

Gráfico N° 36: Punto de Equilibrio



Elaborado por: Autora

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS DE IMPACTOS

El siguiente es un análisis prospectivo de los impactos que la ejecución de la propuesta generará en diferentes aspectos, en esta investigación se utiliza una metodología cualitativa y cuantitativa que permite determinar las huellas que el proyecto generará, sobre la base de algunos indicadores planteados.

A continuación se explica la metodología que se aplicó en este capítulo la cual es efectiva en los proyectos de investigación, en ella se utiliza matrices de impactos y se sigue el procedimiento que se detalla:

1. Seleccionamos los niveles de impacto numéricamente de acuerdo a la siguiente tabla:

Cuadro N°43: Metodología de Valoración

VALORACION CUANTITATIVO	VALOR CUALITATIVO
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	Impacto nulo
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo
4	Alto
5	Muy alto

2. Para cada área o aspecto, determinamos o seleccionamos indicadores de impacto en la respectiva matriz.
3. A cada indicador asignamos un valor numérico de nivel de impacto en la respectiva matriz.
4. Realizamos una sumatoria de los niveles de impacto en cada matriz y dividimos este valor para el número de indicadores, obteniéndose de este modo el impacto promedio de área o ámbito.

5. Hay que señalar que bajo cada matriz se ha incluido el análisis y argumento de las razones y las circunstancias por la que asignó el valor correspondiente a cada indicador.
6. Una vez realizado el análisis de impactos de cada área o ámbito de influencia del proyecto, se realizó un Análisis de Impacto General o Global, solo que la columna de indicadores se sustituye por las respectivas áreas analizadas, ubicando la X, según el valor del impacto obtenido.

7.1. Impacto Socio – económico

Este impacto se refiere a los posibles efectos que tiene la implementación de la pizzería en el patio de comidas del Centro Comercial Quicentro Shopping del Sur en la comunidad en general, estos pueden observarse en un largo plazo.

Cuadro N°44: Matriz de Impacto Socio-Económico

INDICADORES	NEGATIVO			POSITIVO				
	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
Solvencia Económica								x
Intercambio cultural							x	
Hábitos de consumo								x
Fuente de Empleo								x
Beneficio del consumidor							x	
Incremento del valor de la marca								x
TOTAL							8	20

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autora

TOTAL DE INDICADORES =	6
8 + 20 = 28	
28/ 6 = 4,66	

En cuanto al nivel de impacto socio – económico se tiene que es un impacto muy alto.

Análisis

- La **solvencia económica** se considera como un impacto muy alto debido a que la Cadena de Pizzerías cuenta con altos niveles de ingresos por ventas que le permite solventar y superar sus costos, obteniendo excelentes beneficios y rentabilidad para el negocio.
- El **intercambio cultural** es un impacto positivo, puesto que en este mundo globalizado se tendría la oportunidad de ofrecer al cliente productos considerados como comida rápida y deleitar con sabores de otros países, además los consumidores podrán conocer más acerca de la variedad de pizzas que se pueden elaborar con materia prima no internacional sino también nacional.
- Los cambios de **hábitos del consumidor** es un impacto positivo, sobre todo en el Ecuador que es un país que consume productos de comida rápida, y que gustan de asistir a estos lugares con amistades y familiares para disfrutar de un buen momento.
- Uno de los principales impactos positivos a nivel socio – económico sobre todo en la localidad es que este tipo de producción sea una **fuentes muy importante de empleo**, puesto que no sólo se abre la oferta de trabajo directo para trabajar en la pizzería, sino que también es fuente de empleo indirecto para las personas de los alrededores del patio de comidas, pues se vería la necesidad de auxiliares de limpieza.
- **Beneficio al consumidor:** se presenta como un impacto alto debido a que facilita y brinda comodidad a los clientes a la hora de proporcionarles un servicio de comida rápida.
- **Incremento del valor de la marca:** como impacto muy alto debido a que la Empresa Ch Farina cuenta con varios años de experiencia en el mercado de servicios de comida rápida, lo que le ha permitido ganar la confianza de sus clientes.

7.2. Impacto comercial

Este tipo de impacto es muy relevante para la observación en la empresa e incluso dentro de la localidad, por esto se toma los siguientes puntos:

Cuadro N°45: Matriz de Impacto Comercial

INDICADORES	NEGATIVO			POSITIVO				
	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
Economía de Escala								x
Mejora de Productividad							x	
Actividad social familiar								x
Expansión de Mercado								x
TOTAL							4	15

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autora

TOTAL DE INDICADORES =	4
4 + 15 = 19	
19/4 = 4,75	

El nivel de impacto comercial en un impacto muy alto.

Análisis

- La formación de **economías de escala** es un impacto positivo, lo que le permitirá a la empresa producir, reduciendo sus costos, realizando alianzas estratégicas con los proveedores de los productos complementarios como las gaseosas y postres.
- Es muy importante para la producción, el que exista mayores ingresos para los empleados por tal razón es considerado como un impacto positivo, esto sirve como incentivo a los empleados, de esta manera los trabajadores podrán dar más de sí y **mejorar la productividad** de la empresa e indirectamente mejorar la rentabilidad de la misma.
- La implantación de este tipo de proyectos es muy importante para el dinamismo económico del área, sobre todo por considerarse como una

actividad social donde se reúnen familias, amigos e incluso se cierran tratos, por lo tanto es un impacto positivo.

- Además es importante destacar como impactos positivos que las utilidades de la empresa se van a acrecentar, debido al aumento de la productividad y a la **expansión del mercado** al resto de la ciudad o donde aún no tienen presencia, como el sur de la ciudad, esto producirá que la empresa sea más sólida y pueda aumentar su infraestructura y su capacidad instalada.

7.3. Impacto Ambiental

El impacto ambiental es uno de los más relevantes en el ejercicio de la actividad productiva y de comercialización de Pizzerías Ch Farina, por lo tanto se ha de tomar en cuenta lo siguiente:

Cuadro N°46: Matriz de Impacto Ambiental

INDICADORES	NEGATIVO			POSITIVO				
	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
Desechos Sólidos	x							
Residuos de Material de Empaque	x							
Desgaste de Agua		x						
Buenas Prácticas Ambientales								x
TOTAL	-6	-2						5

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autora

TOTAL DE INDICADORES =	4
$(-6) + (-2) + 5 = -3$	
$= -3 / 4 = -0,75$	

De acuerdo a los resultados se tiene un impacto ambiental bajo-positivo.

Análisis:

- Los **desechos sólidos** de las pizzas y de los productos complementarios como impacto alto-negativo debido a que por el consumo de los mismos se tiene exceso de desechos, los cuales no son biodegradables como por ejemplo los vasos desechables de las sodas.

- Los **residuos del material de empaque** de pizzas como impacto negativo, debido a que éstos no son procesados ni reutilizados adecuadamente, así también no son ni clasificados de acuerdo a su origen por tipo de material.
- El **desgaste de agua** como impacto medio negativo debido a que el agua es uno de los recursos que se utiliza para la limpieza del local y es necesario que se utilice adecuadamente y en la cantidad estrictamente necesaria.
- La implementación de **buenas prácticas ambientales** como impacto alto positivo, pues para que la empresa pueda ejercer su actividad productiva y comercial adecuadamente, es necesario que empiece a aplicar alternativas que sean más responsables con el medio ambiente.

7.4. Impacto Salud

En relación a los impactos de salud, se tiene los siguientes aspectos:

Cuadro N°47: Matriz de Impacto Social

INDICADORES	NEGATIVO			POSITIVO				
	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
Comida poco saludable			x					
Cambio en hábitos de consumo				x				
Disminución de niveles de estrés					X			
TOTAL			-1	1	2			

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Autora

TOTAL DE INDICADORES = 3 $(-1) + 1 + 2 = 2$ $. = 2 / 3 = 0,66$

Análisis:

El nivel de impacto en la salud es un impacto bajo positivo en razón de los siguientes factores:

- La pizza está dentro del rango de comida rápida y a razón de esto no es considerada como una **comida saludable**, debido a que tiene ingredientes que provocan el aumento de peso en las personas, así como el colesterol.
- Los **hábitos de consumo** en el Ecuador han ido variando en torno a la comida rápida por lo que estadísticas ya advierten un incremento de personas con obesidad, los jóvenes comen comida rápida consumen más calorías, grasa, azúcar y bebidas gaseosas y menos alimentos con fibra y vegetales.
- Se considera que el hecho de compartir en familia o amigos de una pizza o comida rápida contribuye como un impacto medio positivo a la **disminución de los niveles de estrés**, pues las personas disfrutan de un momento de relajación a la hora de la comida.

7.5. Impacto General

Para establecer el impacto general, de la empresa CH FARINA tomando en cuenta cada uno de los impactos antes analizados con su actividad de producción y comercialización de comida rápida se presenta el siguiente resumen:

Cuadro N°48: Matriz de Impacto General

VARIABLES	NEGATIVO			POSITIVO				
	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
Impacto Socio - económico								x
Impacto Comercial								x
Impacto Ambiental				x				
Impacto Salud				X				
TOTAL				2				10

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autora

EVALUACION DE INDICADORES = 11
. = 12 / 4
3

Análisis:

Finalmente, acorde al resultado del impacto general que ocasiona la actividad de la empresa CH FARINA se tiene un nivel de IMPACTO ALTO POSITIVO, es decir la empresa se encuentra bien encaminada para llevar a cabo el proceso de prestación de servicios de comida rápida.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- Ch Farina es una de las cadenas de pizzerías reconocida a nivel nacional, por lo tanto tiene posicionamiento en el mercado y la oportunidad de seguir expandiendo su servicio a un mayor número de clientes, sobre todo en el sector sur de la ciudad de Quito, donde al tener un nuevo centro comercial, se propone establecer un nuevo local de esta cadena.
- A través del estudio de mercado, se puede establecer que el mercado consumidor de una pizzería se centra en familias jóvenes de hasta 45 años de edad, de clase media, media alta, donde las exigencias son diversas, por lo que Ch Farina siempre ha tratado de satisfacer todas las necesidades, implementando y diversificando sus recetas.
- En el estudio técnico se tiene que la localización del nuevo local de la pizzería Ch Farina es en el Centro Comercial Quicentro Sur, dentro del patio de comidas, así también dentro de las especificaciones técnicas se consideran las áreas que tendrá el local como son baño, cocina, mezzanine y pasillos del servicio.
- El contar con una estructura organizacional de nivel jerárquico, permite ejecutar procesos, que permitirán manejar de manera más eficiente y eficaz el giro del negocio de la Cadena de Pizzerías.
- De acuerdo al estudio financiero, la inversión inicial que tendría que hacer la empresa Ch Farina, para establecer su nuevo local en el Quicentro Sur, asciende a \$83.569.68 dólares, los cuales serán financiados a través de recursos propios de la empresa.
- Considerando los flujos financieros y las proyecciones realizadas para un plazo de 5 años, se puede determinar que el establecimiento de un nuevo

local de Ch Farina en el Centro Comercial Quicentro Sur representa una gran oportunidad de negocio, pues se tiene un VAN de \$201.996,40, una TIR de 80.53% y un período de recuperación de la inversión de 1 año, 5 meses.

- Dentro de los impactos que se consideran para el establecimiento del nuevo local de Ch Farina en el Centro Comercial Quicentro Shopping Sur, se tienen los de tipo socio-económico, comercial, ambiental y de salud; siendo el ambiental y el de salud los de mayor relevancia para el funcionamiento adecuado del local.

8.2. Recomendaciones

- La recomendación más importante es tomar la decisión de la instalación del nuevo local, en el sur de la ciudad de Quito, que permitirá satisfacer la demanda de dicho sector poblacional, adicionalmente Pizzerías Ch Farina, deberá generar publicidad masiva para dar a conocer su nuevo local a dicho segmento de la localidad.
- Es importante que la empresa al ubicar este local en un Centro Comercial de gran prestigio, ubicado en el sector estratégico del sur de la ciudad, establezca estrategias que le permitan manejar la mayor cantidad de clientes que sea posible.
- Se sugiere que para ejercer libremente el negocio, es necesario que el local, cuente con todos los requerimientos establecidos en la normativa, con respecto a permisos para restaurantes, evitando de esta manera problemas a la larga con las instituciones controladoras y reguladoras.
- La parte administrativa es lo fundamental en una organización, por lo que se recomienda dar oportunidad a profesionales jóvenes de ocupar cargos de responsabilidad, permitiendo abrir las puertas a la innovación y dando

lugar a captar un mayor segmento de mercado, mediante estrategias que generan posicionamiento en el mercado.

- El recurso humano de una empresa, es el principal motor para que toda organización marche con paso firme, por lo que proporcionar adecuado reclutamiento, selección y capacitación de sus integrantes, le permitirá a la Cadena de Pizzerías Ch Farina, brindar un servicio eficiente y eficaz.
- Según los niveles de ingresos que percibe la Cadena de Pizzerías Ch Farina, el acceso a créditos bancarios sería de gran facilidad y oportunidad de crecimiento económico para la Empresa, por lo tanto es recomendable que los directivos tengan mayor flexibilidad y credibilidad en las entidades financieras del país.
- Realizar análisis financieros periódicos, le permitirá a la Empresa Ch Farina mantener datos actualizados de su situación financiera, facilitando la toma de decisiones de inversión de manera oportuna.
- Considerar dentro de la materia prima para la preparación de los alimentos, controles de calidad óptimos que permitan escoger los mejores ingredientes que cumplan con las normas de salud e higiene vigentes, evitando de esta forma impactos sobre la salud de los consumidores.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía

- BENJAMÍN Enrique, Organización de empresas, Pág. 66. Resumen.
- ACEVEDO, Karen, Estudio de Factibilidad, Universidad de Atlántico, Marzo 2010.
- BORELLO Antonio, EL plan de negocios, Ed. Díaz de Santos, España, 1993.
- COCK, Juan y otros, Planeamiento estratégico, Perú, 2004.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Abraham, HERNÁNDEZ VILLALOBOS, Abraham, Formulación y evaluación de proyectos de Inversión, Pág. 70, México, 2001.
- HITT, Michael, *Administración*, Ed. Pearson Educación, México, 2006.
- KOTLER, Armstrong, Cámara y Cruz; *Marketing*, Prentice Hall; Décima Edición.
- LERMA Alejandro, Desarrollo de nuevos productos: una visión integral, Editorial Cengage Learning Editores, México, 2010.
- LUNA, Rafael, Guía para elaborar estudios de factibilidad, Proarca-Capas, Guatemala, 2001.
- MARIÑO TAMAYO, Wilson, Guía para crear una empresa sin dinero, 1era Edición, Editorial Ecuador, Quito-Ecuador, 2003
- MUÑOZ, Holger, Aplicación de Métodos Numéricos en el Análisis Financiero, Diciembre 2007.

- OLMOS Jorge, Tu Potencial Emprendedor, editorial Pearson Educación, México, 2007.
- ZABALA Hernando, *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas*

Lincografía

- Análisis Interno, [en línea] disponible <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades>
- Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Trimestrales, www.bce.fin.ec.
- CARRASQUERO, Domingo, El estudio del mercado, guía para estudios de factibilidad, 2004, www.gestipolis.com
- CONTRERAS José, Matriz de Evaluación de Factores Internos, [en línea] disponible <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- ESTRELLA, David, Matrices Estratégicas, [en línea] disponible <http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>
- El microambiente de la empresa, [en línea] disponible <http://t1sn-admin-i-microambiente.blogspot.es/1245180720/>
- INEC, Número de población ecuatoriana, <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>
- LEFCOVICH, Mauricio, Monografía de Administración de Operaciones, www.wikilearning.com, 2006.

- MARMIROLI, María, Estructura Organizacional, [en línea] disponible, <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional.pdf>.
- Metodología para realizar estudios organizacionales, [en línea] disponible <http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodologia>
- REYES, Ma. Augusta, *Macro y Micro Ambiente*, 2004, [en línea] Disponible: <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>.
- s/a, Definición de proveedor, [en línea] disponible <http://definicion.de/proveedor/>
- Superintendencia de compañías, Ley de compañías.
- THOMPSON, Iván, Definición de Cliente, [en línea] disponible <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>.
- www.chfarina.com

ANEXOS

Anexo 1: GUIA PARA LA OBTENCIÓN DE LOS PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO PARA UN RESTAURANTE - QUITO

N°	TÍTULO	REQUISITOS	COSTO	RESULTADO
1	Obtener la Patente Municipal en el Municipio de Quito	Formulario de solicitud de patente Copia de la cédula de identidad. Papeleta de Votación. Planilla de servicios	Se paga de base USD 13 Si es una empresa en marcha y se trata de una renovación pagar el 1/1000 de los activos	Patente Municipal
2	Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC)	Patente Municipal Copia a color de la Cédula Identidad. Copia de Papeleta de Votación Planilla de servicios	Trámite sin costo	Número del RUC y Certificados.
3	Certificado del Medio Ambiente	Cumplir con las regulaciones ambientales exigidas por la Secretaría del Medio Ambiente. (campana de gases, trampa de grasa, etc) Llenar formulario solicitud. Carta del Impuesto Predial Copia del RUC Copia de la cédula de identidad.	Pago de USD 53.80 en el Municipio de Quito	Certificado de Medio Ambiente
4	Informe de Regulación Metropolitana (IRM)	Llenar formulario Informe de Regulación Metropolitana (IRM) Formulario Copia de la carta del Impuestos Predial Copia de la Cédula de identidad. Copia de la papeleta de votación.	USD 2	Informe de Regulación Metropolitana (IRM)

5	Uso de Suelo	Llenar formulario: Solicitud de Uso de suelo. Copia de la carta del Impuestos Predial Copia de la Cédula de identidad. Copia de la papeleta de votación. Copia del IRM	Sin costo	Certificado de Uso de Suelo
6	Licencia Metropolitana.	Copia de escritura de constitución de la empresa Copia del nombramiento del representante legal. Copia de Cédula de Ciudadanía y Papeleta de Votación del representante legal. Original de la declaración del 1.5 X mil sobre los activos totales del año inmediato anterior.	Costo del estudio “Plan de Autoprotección”	Licencia Metropolitana
7	Turismo	Llenar formulario de registro Copia del informe de Uso de suelo Dos copias de la Patente Copia del RUC Copia de cédula de identidad Copia papeleta de votación Inventario de bienes muebles y activos del local	1/1000 de los activos	Hoja de Registro
8	Ministerio de Salud: Carné de salud de cada empleado.	Exámenes y resultados (sangre, heces, orina) Copias de Cédula de Identidad y papeleta de votación	Pago de USD 12 por cada carné.	Carné de Salud.
9	Ministerio de Salud: Certificados de Manipulación de Alimentos.	Tomar la capacitación en Manipulación de alimentos		Certificado de participación en el Curso de Manipulación de Alimentos
10	Ministerio de Salud: Permiso de Funcionamiento de Salud	Obtener la Planilla de Inspección. Copia del RUC Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación. Copia de la Licencia Metropolitana. Copia de carnés Copia de Certificados de Manipulación de Alimentos	USD 126 o USD 65	Permiso de Funcionamiento de Salud.

Anexo 2: Encuesta

Sexo	
Hombre	
Mujer	
Edad del Encuestado	
Entre 20 a 30 años	
Entre 31 a 40 años	
Entre 41 a 50 años	
Más de 50 años	
¿Sus ingresos familiares son entre?	
De \$ 0 a \$ 500	
De \$ 500 a 1.000	
De \$ 1.000 a \$ 2000	
Más de \$ 2.000	
¿Cuándo sale a comer fuera de casa sale con?	
Solo	
Familia	
Compañeros	
Amigos	
¿Con qué frecuencia come fuera de casa?	
1 vez al mes	
2 veces al mes	
3 veces al mes	
4 veces o más	
¿Con que frecuencia visita un centro comercial?	
1 vez al mes	
2 veces al mes	
3 veces al mes	
4 veces al mes	

¿Conoce de la apertura de Centro Comercial Quicentro Shopping Sur?

Si	
No	

¿Usted visitaría este centro comercial?

Si	
No	

Si	
No	

¿El valor de consumo por persona es de?:

Hasta \$ 5,00	
Hasta \$ 10,00	
Hasta \$ 15,00	
Más de \$ 15,00	

¿Si visita acompañado, el grupo de personas es de:

De 1 a 2 personas	
De 3 a 5 personas	
De 5 a 8 personas	
De 8 o más	

Pollo	
Hamburguesa	
Pizzas	
Comida Típica	
Ceviches	
Carnes	
Otros	

De las enumeradas, cuál es de su preferencia y por qué?.

Cerca de de hogar	
Precio	
Servicio	
Calidad	
Disponibilidad de locales	
Promociones	

¿De estar disponible utilizaría el servicio a domicilio para la compra de comida rápida?

Si	
No	