



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

TESIS DE GRADO  
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERO COMERCIAL

Estudio para la creación de una empresa para la producción y  
comercialización de comida rápida  
“El Palacio de la Empanada”  
en el Centro Norte del Distrito Metropolitano de Quito

**AUTOR: CÉSAR LEONIDAS ARELLANO RODRIGO**

DIRECTOR: Dra. Eugenia Camacho, M.S.C

CODIRECTOR: Ing. Carlos Sierra, C.P.A.

SANGOLQUÍ, MARZO 2008

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por todas las bendiciones que me ha concedido durante todos los años de mi existencia, y por darme fuerzas especialmente cuando tuve el accidente.

A la Escuela Politécnica del Ejército y especialmente a mis directores de tesis, Dra. Eugenia Camacho e Ingeniero Carlos Sierra, que con su apoyo, conocimientos y recomendaciones guiaron el presente proyecto.

A todas las personas que me han ayudado de una u otra manera con sus consejos, lecciones y recomendaciones.

César Leonidas Arellano Rodrigo

## DEDICATORIA

A mis padres, **Gustavo Arellano y Leonor Rodrigo de Arellano**, que con su ejemplo han sabido inculcar en mí, valores sólidos y han sabido guiarme para llegar a ser una persona de bien para la sociedad.

A todos los lectores de este trabajo, esperando que sirva de aporte para futuros proyectos.

César Leonidas Arellano Rodrigo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

## **DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

César Leonidas Arellano Rodrigo

### **DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada **Estudio para la creación de una empresa para la producción y comercialización de comida rápida “El Palacio de la Empanada” en el Centro Norte del Distrito Metropolitano de Quito** ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, marzo de 2008

**César Leonidas Arellano Rodrigo**

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

## **AUTORIZACION**

Yo, César Leonidas Arellano Rodrigo, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejercito la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **Estudio para la creación de una empresa para la producción y comercialización de comida rápida “El Palacio de la Empanada” en el Centro Norte del Distrito Metropolitano de Quito**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo de 2008

**César Leonidas Arellano Rodrigo**

# ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

## DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

### **CERTIFICAN**

Que la tesis titulada **Estudio para la creación de una empresa para la producción y comercialización de comida rápida “El Palacio de la Empanada” en el Centro Norte del Distrito Metropolitano de Quito**, realizada por el señor **César Leonidas Arellano Rodrigo**, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que es una base para la realización de futuros proyectos para microempresarios que creen fuentes de trabajo, nuevas plaza, etc., por lo cual SI se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de (un) documento empastado y (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señor **César Leonidas Arellano Rodrigo** para que se entregue la Ingeniera Fanny Cevallos, Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, marzo de 2008

DRA. EUGENIA CAMACHO, M.S.C.

**DIRECTORA**

ING. CARLOS SIERRA, C.P.A.

**CODIRECTOR**

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO I</b>	4
<b>1. ESTUDIO DE MERCADO</b>	4
1.1 Objetivos del Estudio de Mercado	5
1.2 Identificación del Producto	6
1.3 Características del Producto	8
1.4 Investigación de Mercado	9
1.4.1 Tamaño del Universo	10
1.4.2 Segmentación de Mercado	11
1.4.3 Prueba Piloto	14
1.4.4 Tamaño de la Muestra	14
1.4.5 Metodología de la investigación de campo	16
1.5 Análisis de la Demanda	35
1.5.1 Clasificación de la demanda	35
1.5.2 Factores que afectan a la Demanda	36
1.5.3 Comportamiento Histórico de la Demanda	37
1.5.4 Demanda Actual del Producto	38
1.5.5 Proyección de la Demanda	39
1.6 Análisis de la Oferta	43
1.6.1 Clasificación de la Oferta	43
1.6.2 Factores que afectan a la Oferta	44
1.6.3 Comportamiento Histórico de la Oferta	45
1.6.4 Oferta Actual	46
1.6.5 Proyección de la Oferta	47
1.7 Estimación de la Demanda Insatisfecha	51
1.8 Análisis de Precios	54
1.9 Comercialización	55
1.9.1 Estrategias de Precios	55

1.9.2 Estrategias de Promoción	55
1.9.3 Estrategias de Servicio	56
1.9.4 Estrategia de Plaza	57
1.10 Canales de Distribución	57
<b>CAPITULO II</b>	<b>59</b>
<b>2. ESTUDIO TÉCNICO Y AMBIENTAL</b>	<b>59</b>
2.1 Tamaño de la Empresa	60
2.1.1 Factores Determinantes del Proyecto	61
2.1.1.1 El Mercado	61
2.1.1.2 Disponibilidad de Recursos Financieros	62
2.1.1.3 Disponibilidad de Mano de Obra Capacitada	62
2.1.1.4 Economías de Escala	65
2.1.1.5 Disponibilidad de Tecnología	65
2.1.1.6 Disponibilidad de Insumos y Materiales	66
2.2 Localización de la Empresa	67
2.2.1 Matriz de Impactos Ambientales	70
2.2.2 Análisis de Impactos Ambientales	72
2.2.3 Análisis del Estudio Técnico y Ambiental	73
2.3 Ingeniería de la Empresa	76
2.4 Proceso Productivo	77
<b>CAPITULO III</b>	<b>79</b>
<b>3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL DE LA EMPRESA</b>	<b>79</b>
3.1 Base Legal	79
3.2 Base Filosófica de la Empresa	82
3.3 La Organización	85
3.3.1 Estructura Orgánica	85
3.3.2 Descripción de Funciones	86
3.3.3 Organigrama Estructural	88
3.3.4 Logotipo de la Empresa	90



<b>CAPITULO IV</b>	92
<b>4. ESTUDIO FINANCIERO</b>	92
4.1 Presupuestos	92
4.1.1 Presupuesto de Inversión	93
4.1.1.1 Activos Fijos	93
4.1.1.2 Activos Diferidos	95
4.1.1.3 Capital de Trabajo	95
4.1.2 Cronograma de Inversiones	96
4.1.3 Presupuestos de Operación	97
4.1.3.1 Presupuesto de Ingresos	97
4.1.3.2 Presupuesto de Egresos	99
4.2 Estados Financieros Pro forma	102
4.2.1 Estado de Resultados	102
4.2.2 Flujos Netos de Fondos	103
4.2.3 Estructura de Financiamiento	105
4.2.4 Punto de Equilibrio	106
4.3 Evaluación Financiera	109
4.3.1 Costo Promedio Ponderado de Capital TMAR	109
4.3.2 Criterios de Evaluación	110
4.3.3 Análisis de Sensibilidad	116
<b>CAPITULO V</b>	120
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	120
5.1 Conclusiones	120
5.2 Recomendaciones	121
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	122
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	133

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1.1</b>	10
Evolución de la población de la provincia de Pichincha, Cantón Quito y ciudad Quito.	
<b>TABLA 1.2</b>	11
Población económicamente activa de 5 años y más de edad, por sectores económicos, según cantones. - pichincha	
<b>TABLA 1.3</b>	12
Segmentación del mercado	
<b>TABLA 1.4</b>	153
Segmentación del mercado del proyecto	
<b>TABLA 1.5</b>	38
Demanda histórica	
<b>TABLA 1.6</b>	39
Método de Mínimos cuadrados	
<b>TABLA 1.7</b>	42
Demanda proyectada	
<b>TABLA 1.8</b>	46
Oferta histórica	

<b>TABLA 1.9</b>	47
Método de Mínimos cuadrados	
<b>TABLA 1.10</b>	50
Oferta futura	
<b>TABLA 1.11</b>	51
Proyección de la demanda y oferta	
<b>TABLA 1.12</b>	52
Demanda Insatisfecha	
<b>TABLA 1.13</b>	53
Participación en el mercado	
<b>TABLA 2.1</b>	62
Demanda insatisfecha	
<b>TABLA 2.2</b>	63
Evaluación del desempleo en el Ecuador	
<b>TABLA 2.3</b>	64
Costo de mano de obra directa	
<b>TABLA 2.4</b>	64
Gastos de administración	
<b>TABLA 2.5</b>	65
Activo fijo de producción	
	66

<b>TABLA 2.6</b>	66
Activo fijo de oficina y ventas	
<b>TABLA 2.7</b>	69
Costos	
<b>TABLA 2.8</b>	71
Matriz de calificación por puntos	
<b>TABLA 2.9</b>	75
Matriz de impactos ambientales	
<b>TABLA 2.10</b>	94
Buenas prácticas ambientales	
<b>TABLA 4.1</b>	94
Activo fijo de producción	
<b>TABLA 4.2</b>	95
Activo fijo de oficina y ventas	
<b>TABLA 4.3</b>	97
Activos diferidos	
<b>TABLA 4.4</b>	98
Cronograma de inversiones	
<b>TABLA 4.5</b>	98
Ventas en unidades	

<b>TABLA 4.6</b>	100
Presupuesto de ingreso anual	
<b>TABLA 4.7</b>	101
Presupuesto de gastos mensual	
<b>TABLA 4.8</b>	103
Presupuesto de egresos	
<b>TABLA 4.9</b>	104
Estado de pérdidas y ganancias proyectado	
<b>TABLA 4.10</b>	105
Flujo de caja proyectado	
<b>TABLA 4.11</b>	106
Flujo de caja del inversionista	
<b>TABLA 4.12</b>	107
Tabla de amortización	
<b>TABLA 4.13</b>	109
Punto de equilibrio	
<b>TABLA 4.14</b>	110
Costo Promedio Ponderado de Capital TMAR	
<b>TABLA 4.15</b>	111
Valor actual neto sin financiamiento	

<b>TABLA 4.16</b>	112
Valor actual neto con financiamiento	
<b>TABLA 4.17</b>	113
Tasa interna de retorno sin financiamiento	
<b>TABLA 4.18</b>	114
Tasa interna de retorno con financiamiento	
<b>TABLA 4.19</b>	115
Periodo de recuperación de la inversión	
<b>TABLA 4.20</b>	116
Relación beneficio/costo sin financiamiento	
<b>TABLA 4.21</b>	117
Relación beneficio/costo con financiamiento	
<b>TABLA 4.22</b>	118
Reducción de ventas sin financiamiento	
<b>TABLA 4.23</b>	
Reducción de costos con financiamiento	

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>GRAFICO 2.1</b>	70
Plano de microlocalización	
<b>GRAFICO 3.1</b>	89
Organigrama Estructural	
<b>GRAFICO 3.2</b>	89
Organigrama de Personal	
<b>GRAFICO 3.3</b>	90
Organigrama Funcional	
<b>GRAFICO 4.1</b>	108
Punto de equilibrio	
<b>GRAFICO 4.2</b>	117
Reducción de ventas sin deuda	
<b>GRAFICO 4.3</b>	118
Reducción de costos con deuda	





## INTRODUCCIÓN

Con el crecimiento del desempleo en el país, surge la necesidad de crear pequeñas y medianas empresas, creando puestos de trabajo, lo que es muy importante para bajar la alta tasa de desempleo, en nuestro país.

Para poner un negocio de comida rápida hay que contar con no menos de **\$45.000** y además cumplir una serie de requisitos, y además que esté en una zona comercial. Además, el gerente-propietario debe reunir algunas cualidades: actitud comercial, capacidad de liderazgo y cierta capacidad económico-financiera.

El presente proyecto pertenece al sector alimenticio, existiendo la necesidad de producir y comercializar este producto de empanadas con una exclusiva variedad, debido a que este mercado no ha sido explotado en su totalidad.

En la ciudad de Quito existen varios negocios de comidas rápidas que se encuentran dentro del sector alimenticio. Según los análisis realizados este proyecto se enfocará al estudio exclusivo de una variedad de empanadas, debido a que este mercado no ha sido explotado en su totalidad.

El objetivo del presente proyecto consiste en recopilar, analizar cuantificar y proyectar el porcentaje de la demanda que se pretende cubrir con el proyecto, determinando la factibilidad del mismo, y verificar las verdaderas posibilidades de éste en los distintos mercados en que participa.

Este proyecto tiene un alto grado de importancia ya que promoverá al desarrollo de la actividad empresarial, siendo éste un beneficio económico, el mismo que generará más fuentes de trabajo.

Para todo proyecto de inversión se deben desarrollar básicamente cuatro estudios, a continuación los siguientes:

1. Estudio de mercado.
2. Estudio técnico.
3. Estudio de la organización de la empresa.
4. Estudio financiero.

En el primer capítulo tenemos el **Estudio de Mercado**, se hace referencia al mercado, ya que aquí se define la demanda existente e ingresos de operación que proporcionará el proyecto.

El estudio de mercado es más que el análisis y determinación de la oferta y la demanda, o del precio del servicio que se pretende entregar. También los costos de operación pueden pronosticarse suponiendo la situación futura y definiendo las políticas y tácticas que se utilizarán como estrategia comercial.

El estudio **Técnico y Ambiental** sirve para analizar y determinar el tamaño y la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para la entrega del producto o servicio.

Es decir, el aspecto técnico de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del proyecto. Además con el estudio técnico se pretende contestar las preguntas referentes a dónde, cuánto, cómo y con qué elaborar el producto.

La **Estructura Organizacional Legal** de la organización es la descripción detallada de todo lo relacionado con los recursos humanos y materiales del área administrativa necesarios en la ejecución de un proyecto de inversión.

Los aspectos que se analizan en este estudio son: la estructura organizacional, lo

cual implica la definición del tipo de departamentalización que se utilizará en la empresa.

El **Estudio Financiero** es la última etapa del análisis de la viabilidad financiera de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

En esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

## CAPITULO I

## **1. ESTUDIO DE MERCADO**

Uno de los factores más importantes en el estudio de proyectos es la determinación de su mercado, ya que aquí se define la demanda existente e ingresos de operación que proporcionará el proyecto.

El estudio de mercado es más que el análisis y determinación de la oferta y la demanda, o del precio del servicio que se pretende entregar. También los costos de operación pueden pronosticarse suponiendo la situación futura y definiendo las políticas y tácticas que se utilizarán como estrategia comercial.

La necesidad del producto o servicio en la sociedad en este proyecto consiste en el establecimiento del primer y único local en Quito que ofrecerá a los consumidores todo tipo de empanadas bajo la razón social de “EL PALACIO DE LA EMPANADA”.

La razón de este proyecto es ofrecer al consumidor una gran variedad de empanadas en un ambiente confortable con un diseño moderno, música agradable, y atención personalizada.

“EL PALACIO DE LA EMPANADA” será el único local que se dedique a ofrecer una variedad exclusiva de empanadas y además contará con un ambiente diferente e innovador, brindando la más alta calidad en todos los productos y de esta forma mantener a nuestros potenciales clientes satisfechos.

El negocio mantendrá un crecimiento sostenido y equilibrado, que además asegura una ventaja competitiva para nuestros futuros competidores.

Una investigación de mercado es una colección objetiva y sistemática de datos, con su respectivo análisis acerca del mercado objetivo, de los competidores y el entorno, que permite incrementar el conocimiento que se tiene para tomar decisiones. Además las fortalezas y debilidades de la competencia, cuál es su nicho de mercado, cómo comunican, quienes son sus clientes, cómo son percibidos, quiénes son los líderes, volumen de ventas y rentabilidad entre otros elementos.

## **1.1 Objetivos del Estudio de Mercado**

### **Objetivo general**

Determinar la oferta y la demanda que existe para los servicios del “Palacio de la Empanada” en el sector Centro Norte del Distrito Metropolitano de Quito y establecer si existe un mercado viable para crear la empresa de empanadas con un ambiente exclusivo y un servicio óptimo, definiendo las expectativas del mercado de manera que satisfaga sus necesidades.

### **Objetivos específicos**

- Analizar las expectativas del mercado en cuanto a empanadas con una exclusiva variedad.
- Identificar los segmentos de mercado que demandarían un servicio de comida rápida.
- Identificar la demanda insatisfecha que existe en el sector Norte del Distrito Metropolitano de Quito, por el evidente crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

## 1.2 Identificación del Producto

Los elementos a tratar en el estudio de mercado se tratarán de los siguientes aspectos:

**El consumidor del servicio, perfil del consumidor.-** Tiene por objeto identificar a los consumidores actuales y potenciales, identificar sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etc.

**Demanda actual.-** El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor puede adquirir del servicio que se va a proporcionar.

**Demanda futura.-** Es necesario proceder a la proyección de la misma con el objeto de conocer el monto del consumo futuro a lo largo de la vida útil de la empresa.

**La oferta.-** Es el número de unidades de un servicio que los productores del mismo están dispuestos a vender a determinados precios.

**La demanda insatisfecha.-** En lo que lo producido u ofrecido no alcanza para cubrir los requerimientos del mercado.

El producto se entregará en siete presentaciones, a continuación las siguientes:

- Empanadas de verde, que serán realizadas por un relleno de queso u otros productos, envueltas en una masa elaborada al modo de la masa de pan, generalmente con verde, con la adición de alguna grasa (aceite o manteca).

- Empanadas de morocho, que serán realizadas por un relleno de queso u otros productos, envueltas en una masa elaborada al modo de la masa de pan, generalmente con morocho, con la adición de alguna grasa (aceite o manteca).
- Empanadas chilenas, que serán realizadas por un relleno de carne u otros productos, envueltas en una masa elaborada al modo de la masa de pan, generalmente con trigo, pero puede estar hecha con maíz y otros cereales, y a veces con la adición de alguna grasa (aceite o manteca).
- Empanadas de viento, que serán realizadas por un relleno de queso y cebolla, envueltas en una masa elaborada al modo de la masa de pan, generalmente con trigo, con la adición de alguna grasa (aceite o manteca).
- Empanadas italianas (calzonni), que serán realizadas por un relleno de carne, tomate y cebolla, envueltas en una masa elaborada al modo de la masa de pan, generalmente con trigo, con la adición de alguna grasa (aceite o manteca).
- Empanadas bolivianas, que serán realizadas con una masa de un ligero sabor dulzón con un relleno (*jigote*) de guiso de res o de pollo, con papa y caldo. Son pintadas de un suave pigmento rojo/naranjado, que le da un color muy especial.
- Empanadas de mejido, que serán realizadas por un relleno de queso con la yema de huevo, esta combinación con sabor dulzón, la masa de trigo, con la adición de alguna grasa (aceite o manteca).

Las empanadas mencionadas se utilizarán como plato fuerte o como bocaditos en fiesta.

### **1.3 Características del Producto**

El “PALACIO DE LA EMPANADA” busca optimizar el tiempo de los clientes, la idea de la creación de un establecimiento de comidas rápidas, surge de la necesidad básica de alimentación y de economizar tiempo, pues bien, como todos sabemos el tiempo es dinero y hoy en día no hay la capacidad de espera suficiente que se demora la elaboración de un buen plato, aunque las calidades no sean las mismas el tiempo y el dinero apremian.

Otro punto de vista importante es la economía que significa las comidas rápidas, podemos comparar entre los precios de un buen restaurante tradicional, y los precios de uno de comidas rápidas, normalmente una persona que vive con el salario mínimo muy pocas veces puede acceder al privilegio de un buen restaurante donde los platos varían entre \$5,00 y \$10,00 dólares, mientras uno de comidas rápidas según la calidad , el servicio y la ubicación puede variar entre \$1,00 y \$3,00 dólares por combo es decir hamburguesa o hot dog más papas y gaseosa.

Las ventajas de la propuesta para el cliente entre otras son: El beneficio a los clientes porque además de ofrecer una gran variedad de empanadas, cumple con los requerimientos del mercado potencial, rapidez en el servicio y costo de acuerdo a sus necesidades.

Las características del producto del “PALACIO DE LA EMPANADA” serán las siguientes:

- Producto confiable, porque será elaborado con ingredientes de óptima calidad.
- Producto con costos accesibles a todo el mercado potencial, porque tendrá un valor justo.



- Producto entregado a tiempo, porque cada pedido será entregado sin demora alguna.

Las normas de calidad y satisfacción del cliente son temas importantes que han venido recibiendo cada vez más atención en todo el mundo. Una falla en el cumplimiento de los objetivos de calidad puede tener consecuencias que afectarán desfavorablemente al cliente, a la organización y a la sociedad. Por lo tanto, es una responsabilidad gerencial asegurar que se eviten tales fallas.

#### **1.4 Investigación de Mercado**

En una época de globalización y de alta competitividad, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia hacer uso de estudios de mercado a fin de obtener la información necesaria para la toma de decisiones.

Cuatro son los aspectos que deben estudiarse:

- 1) El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- 2) La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- 3) Comercialización del producto que se pretende entregar.
- 4) Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.

En síntesis, el objetivo principal de la investigación de mercados consiste en proporcionar información para determinar si existe demanda y oferta, identificar a los consumidores y establecer el precio del servicio que se pretende entregar.

### 1.4.1 Tamaño del Universo

Universo es el conjunto de personas referente al cual se pretende obtener la información que servirá para el futuro proyecto. Es decir, el universo se refiere al sector del mercado, a la localización geográfica, al nivel de ingreso, etc.

El tamaño del universo para este proyecto se encuentra geográficamente localizado desde la Av. Patria hasta La Av. Naciones Unidas y desde la Av. América hasta la Av. 12 de Octubre.

En el siguiente cuadro se indica las variables de segmentación:

**TABLA 1.1**

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO Y CIUDAD DE QUITO Censos 1950 - 2001							
AÑO CENSAL	POBLACIÓN			TASA DE CRECIMIENTO ANUAL %			
	PROVINCIA PICHINCHA	CANTÓN QUITO	CIUDAD QUITO	PERÍODO	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
1950	386.520	319.221	209.932				
1962	587.835	510.286	354.746	1950-1962	3,50	3,92	4,38
1974	988.306	782.651	599.828	1962-1974	4,51	3,71	4,56
1982	1.382.125	1.116.035	866.472	1974-1982	3,96	4,19	4,34
1990	1.756.228	1.409.845	1.100.847	1982-1990	2,99	2,92	2,99
2001	2.388.817	1.839.853	1.399.378	1990-2001	2,80	2,42	2,18

Fuente: INEC, censo 2001

**TABLA 1.2**  
**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS EN ADELANTE, POR**  
**SECTORES ECONÓMICOS, SEGÚN CANTONES. – Pichincha**  
**Censo 2001**

CANTONES	TOTAL		SECTOR PRIMARIO	SECTOR SECUNDARIO	SECTOR TERCIARIO
	NÚMERO	%			
<b>PROVINCIA</b>	<b>995.452</b>	<b>100</b>	<b>117.077</b>	<b>213.034</b>	<b>553.985</b>
QUITO	786.691	79	50.744	178.930	467.845
CAYAMBE	29.101	2,9	14.769	4.042	8.174
MEJÍA	25.692	2,6	7.533	5.095	10.890
PEDRO MONCAYO	10.917	1,1	5.561	1.256	3.422
RUMIÑAHUI	28.260	2,8	2.267	7.310	15.038
SANTO DOMINGO	101.423	10,2	27.967	15.078	45.808
Sn.M.DE LOS BANCOS	3.820	0,4	2.115	477	1.051
P.V. MALDONADO	3.789	0,4	2.058	446	938
PUERTO QUITO	5.759	0,6	4.063	400	819
PORCENTAJE POR SECTORES ECONÓMICOS DEL TOTAL PROVINCIAL	<b>100</b>		<b>11,8</b>	<b>21,4</b>	<b>55,7</b>

Fuente: INEC, censo 2001

Para este estudio se escogió el sector terciario (comercio y servicios), en el que se encuentran **467.845** personas pertenecientes a la Provincia de Pichincha, cantón Quito, comprendidos entre 5 y 60 años, económicamente activa sin ninguna diferenciación de raza, religión, estado civil, nacionalidad y con cualquier tipo de personalidad.

#### 1.4.2 Segmentación de Mercado

La segmentación del mercado es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

**TABLA 1.3**  
**Segmentación del mercado**

<b>VARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>
GEOGRÁFICA	Densidad
DEMOGRÁFICA	Edad
	Tamaño de la familia
CONDUCTUAL	Ocasión de compra
	Tasa de uso
PSICOGRÁFICA	Clase social
	Estilo de vida

**Fuente:** FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton, Onceava Edición, McGraw Hill  
**Elaborado por:** César Arellano

Un elemento determinante del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Las cuatro directrices que rigen la manera de determinar cuáles segmentos constituirán el mercado meta son:

- 1) Los mercados deben ser compatibles con las metas y el perfil de la organización.
- 2) Adecuar a los recursos de la organización para obtener una oportunidad en el mercado.

- 3) Buscar mercados que generen un volumen alto de ventas, a un costo bajo para obtener utilidades.
  
- 4) Buscar un mercado donde exista poca competencia, ya que no es aconsejable entrar en uno donde exista muchos competidores, salvo que se tenga una ventaja diferencial que le permita ser el mejor en el mercado y así arrasar con los clientes de las empresas ya establecidas en la industria.

**TABLA 1.4**  
**Segmentación del mercado**

<b>VARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>DIVISIÓN COMÚN</b>
GEOGRÁFICA	Densidad	Urbana
DEMOGRÁFICA	Edad	5 años y más de edad, económicamente activa
	Tamaño de la familia	De 1 a 5 miembros
CONDUCTUAL	Ocasión de compra	Regular
	Tasa de uso	Frecuente
PSICOGRÁFICA	Clase social	Media, Media alta, Alta
	Estilo de vida	Personas sin suficiente tiempo

**Fuente:** FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton, Onceava Edición, McGraw Hill

**Elaborado por:** César Arellano

Para este proyecto se escoge el sector terciario que es de **467.845** habitantes, del cual se estima un mercado meta del 12%, dando como resultado 56.141 potenciales clientes.

### **1.4.3 Prueba Piloto**

El procedimiento para realizar la prueba piloto es el siguiente:

1. Elaborar el cuestionario para la encuesta.
2. Aplicar la encuesta al mercado meta obtenido en la segmentación.
3. Tabular los datos.
4. Procesar los datos.
5. Presentar las tablas y gráficos por cada una de las variables.

### **1.4.4 Tamaño de la Muestra**

Para conseguir representatividad lo que debe procurarse es que la muestra exhiba internamente el mismo grado de variabilidad que la población, así, una muestra puede considerarse representativa de ciertos aspectos específicos de la población, cuando el error en que se incurre al sacar conclusiones sobre esos aspectos no excede ciertos límites prefijados.

#### **Ventajas de la elección de una muestra**

- Es muy útil cuando el Universo es muy grande o Infinito.
- Cuando algunos de los elementos observados se destruye en la observación.
- Para ahorrar recursos, trabajo, tiempo y dinero.

- Mayor precisión y exactitud en los resultados por mejor preparación del personal.

Luego se procede a calcular el número de encuestas, utilizando la siguiente fórmula:

Para el cálculo del tamaño de la muestra se emplea la siguiente fórmula<sup>1</sup>:

$$n = \frac{z^2 \times N \times p \times q}{k^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

**Donde:**

z = grado de confiabilidad

N = universo

q = probabilidad de no ocurrencia

p = probabilidad de ocurrencia

k = error máximo admisible

n = tamaño de la muestra

Esta es una fórmula estadística que corrige ciertos errores en el cálculo del tamaño de muestra óptima.

Aplicando la fórmula, se tiene que:

<b>Variabes</b>	<b>Datos:</b>	<b>Valores</b>
<b>Población</b>	<b>N =</b>	<b>56.141</b>
<b>Z crítico</b>	<b>Zc =</b>	<b>1,96</b>
<b>error</b>	<b>e =</b>	<b>0,05</b>
<b>porción éxitos</b>	<b>p =</b>	<b>0,95</b>

<sup>1</sup> Estadística, teoría y problemas resueltos, Murray R. Spiegel.

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 56.141 \times 0,90 \times 0,10}{(0,05)^2 \times (56.141 - 1) + (1,96)^2 \times 0,90 \times 0,10}$$

$$n = \frac{17.544,43354}{127,203244}$$

$$n = 137$$

El número de encuestados para el presente proyecto es de 137 personas.

#### **1.4.5 Metodología de la investigación de campo**

El método utilizado en la investigación de campo es la encuesta, la cual es una técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria. La mayor parte de los estudios de mercado que se realizan actualmente utilizan la encuesta como técnica principal de investigación.

##### **a. Levantamiento de la Información**

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas u organizaciones con otra ubicación física.



Los datos, deben ser confiables para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección. Existen dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

**Fuentes primarias:** Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando. Algunos tipos de fuentes primarias son:

- Las personas.
- Las organizaciones.
- Los hechos (acontecimientos)

**Fuentes secundarias:** Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias. Algunos tipos de fuentes secundarias son:

- Las revistas especializadas en nutrición, así como en comercialización e industria ecuatoriana, ya que nos permitirá tener cierta idea de cómo se está comportando en la actualidad el mercado ecuatoriano en cuanto al consumo de alimentos.
- Estadísticas de la Cámara de la Pequeña Industria respecto a la producción de productos similares a las empanadas rellenas, tales como, ayacas, muchines, etc.

- Datos sobre la población económicamente activa, la misma que estará en capacidad de adquirir el producto, esta información podrá ser obtenida en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

En esta investigación se utilizó la fuente primaria, ya que la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta.

A continuación el diseño de la encuesta sobre las empanadas, que se aplicará a los 137 encuestados, los cuales constituyen la muestra para la obtención de datos relevantes para este proyecto.

**“EL PALACIO DE LA EMPANADA”**  
**Establecimiento de comida rápida**

**ENCUESTA**

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

A continuación se encuentra el siguiente cuestionario, le solicito conteste con veracidad a todas las preguntas planteadas. Marque con una X la respuesta escogida.

**CUESTIONARIO**

- |           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>1.</b> | ¿Consume usted empanadas?   |            |
|           | Si  | _____      |
|           | No  | _____      |
| <b>2.</b> | ¿Con qué frecuencia consume empanadas?  |            |
|           | Diario  | _____      |
|           | Semanal   | _____      |
|           | Quincenal   | _____      |
|           | Mensual   | _____      |
| <b>3.</b> | ¿Cuál es su lugar de comida rápida preferido?   |            |
|           | Pizza Hut   | _____      |
|           | Che Farina  | _____      |
|           | Pizza "El Hornero"  | _____      |
|           | Taco Bell   | _____      |
|           | Otros   | _____      |
|           |   | Cuál _____ |
| <b>4.</b> | ¿Por qué medio se informa usted acerca de los diferentes productos que se ofertan en los establecimientos de comida rápida? |            |
|           | Volantes  | _____      |

Guía telefónica	_____
Revistas	_____
Periódico	_____
Televisión	_____
Internet	_____
<b>5.</b> ¿Cuál es su actividad diaria?	
Estudiante	_____
Empleado	_____
Ama de casa	_____
<b>6.</b> ¿Cuáles son sus ingresos mensuales?	
0 - 100 USD	_____
101 - 200 USD	_____
Más de 201 USD	_____
<b>7.</b> ¿Cuál empanada es su preferida?	
De viento	_____
De queso	_____
De morocho	_____
De verde	_____
<b>8.</b> ¿Entre las siguientes empanadas, escoja la que le gustaría probar?	
Empanada italiana	_____
Empanada boliviana	_____
Empanada de mejido	_____
<b>9.</b> ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una buena empanada nacional?	
1,00 - 1,50 USD	_____
1,50 - 2,00 USD	_____
Más de 2,00 USD	_____
<b>10.</b> ¿En qué le gustaría que le empaquen su empanada?	
En papel aluminio	_____
En funda de papel	_____
En caja	_____

Gracias por su colaboración

## **b. Procesamiento de la Información**

Esta fase de investigación consiste en procesar los datos obtenidos de la población durante el trabajo de campo.

A continuación los siguientes pasos para efectuar el procesamiento de datos:

1. Obtener la información a través de las encuestas.
2. Definir las variables para proceder a ordenar los datos obtenidos y proceder a tabularlos.
3. Definir las herramientas estadísticas o el programa de computador para el procesamiento de datos.
4. Introducir los datos en el computador para procesar la información.
5. Analizar los resultados.

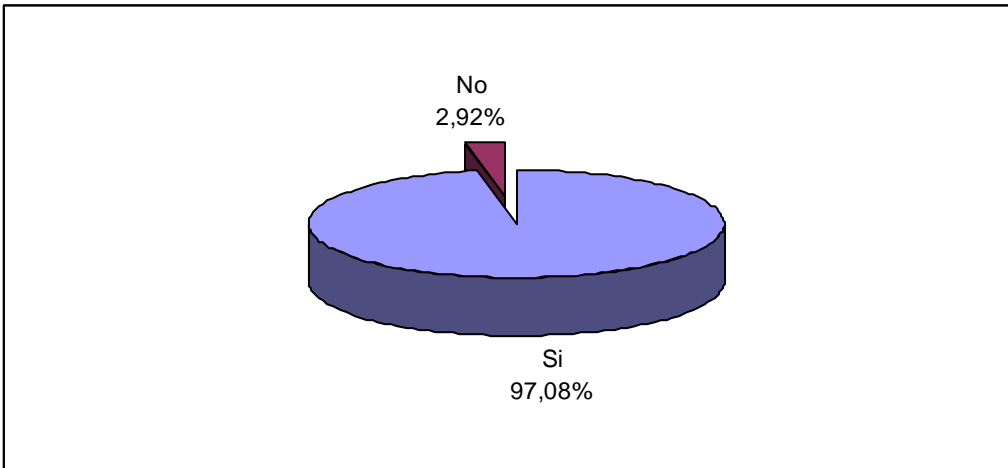
## **PROCESAMIENTO DE LA ENCUESTA**

Se procedió a realizar la encuesta a las 137 personas, resultado de la muestra, en el sector de la Mariscal. Este método de investigación generó los siguientes resultados.

### PREGUNTA N° 1

¿Consume usted empanadas?

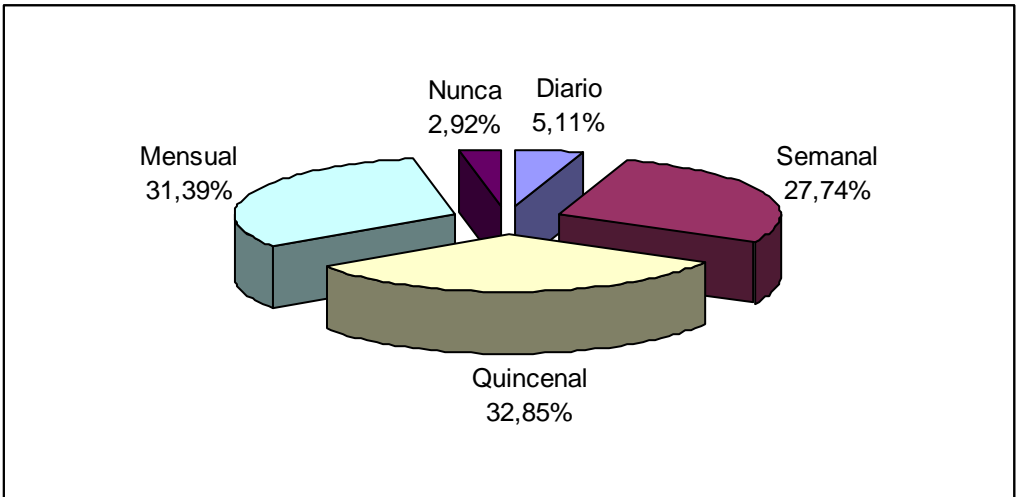
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	133	97,08%	97,08%
No	4	2,92%	100,00%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>	



### PREGUNTA N° 2

¿Con qué frecuencia consume empanadas?

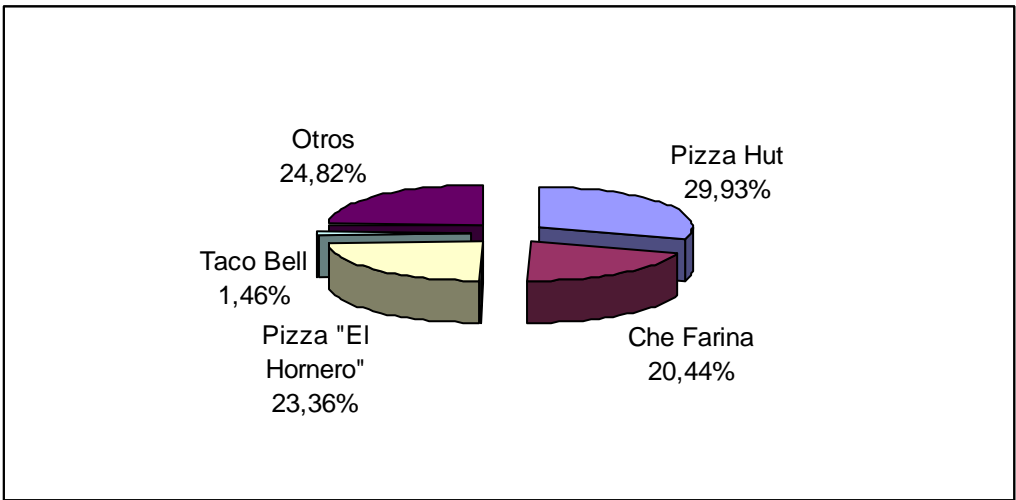
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Diario	7	5,11%	5,11%
Semanal	38	27,74%	32,85%
Quincenal	45	32,85%	65,69%
Mensual	43	31,39%	97,08%
Nunca	4	2,92%	100,00%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>	



**PREGUNTA Nº 3**

¿Cuál es su Pizzería o lugar de comida rápida preferido?

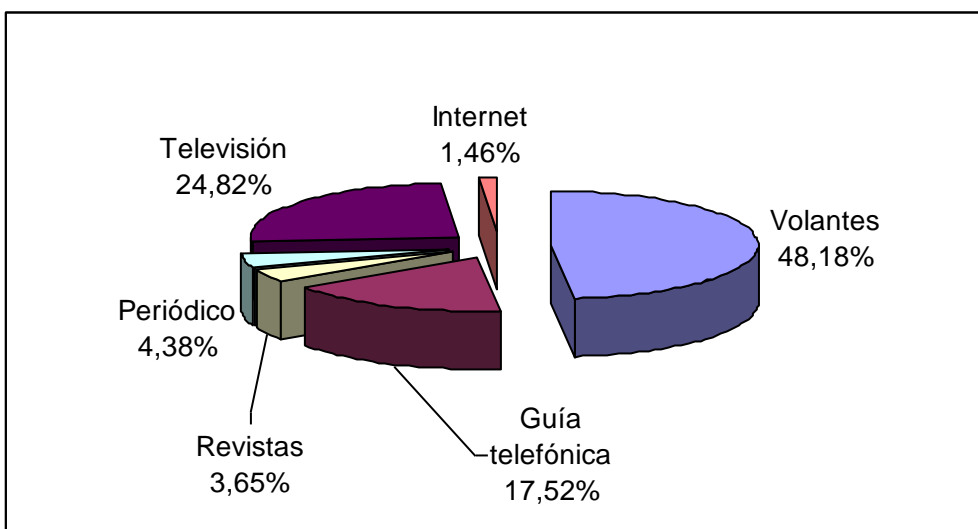
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pizza Hut	41	29,93%	29,93%
Che Farina	28	20,44%	50,36%
Pizza "El Hornero"	32	23,36%	73,72%
Taco Bell	2	1,46%	75,18%
Otros	34	24,82%	100,00%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>	



#### PREGUNTA N° 4

¿Por qué medio se informa usted acerca de los diferentes productos que se ofertan en los establecimientos de comida rápida?

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Volantes	66	48,18%	48,18%
Guía telefónica	24	17,52%	65,69%
Revistas	5	3,65%	69,34%
Periódico	6	4,38%	73,72%
Televisión	34	24,82%	98,54%
Internet	2	1,46%	100,00%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>	

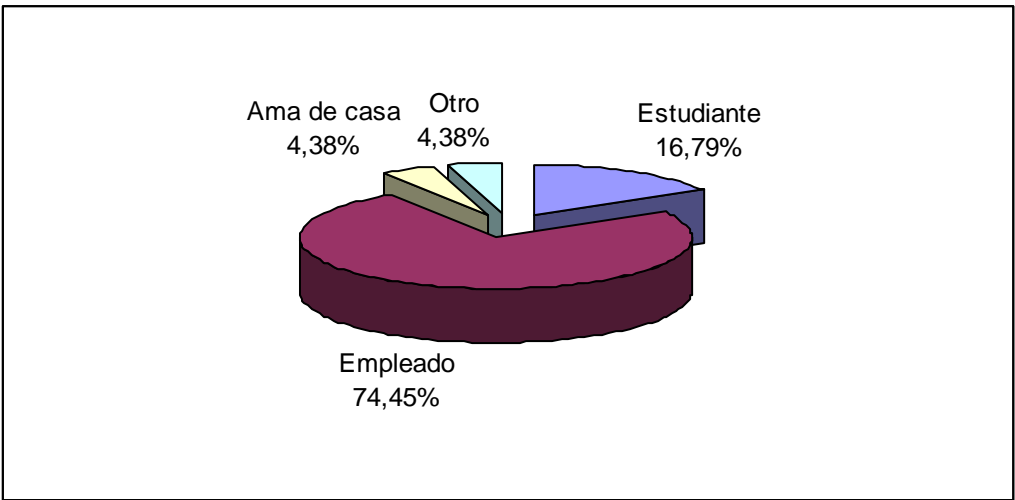


#### PREGUNTA N° 5

¿Cuál es su actividad diaria?

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Estudiante	23	16,79%	16,79%
Empleado	102	74,45%	91,24%
Ama de casa	6	4,38%	95,62%
Otro	6	4,38%	100,00%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>	

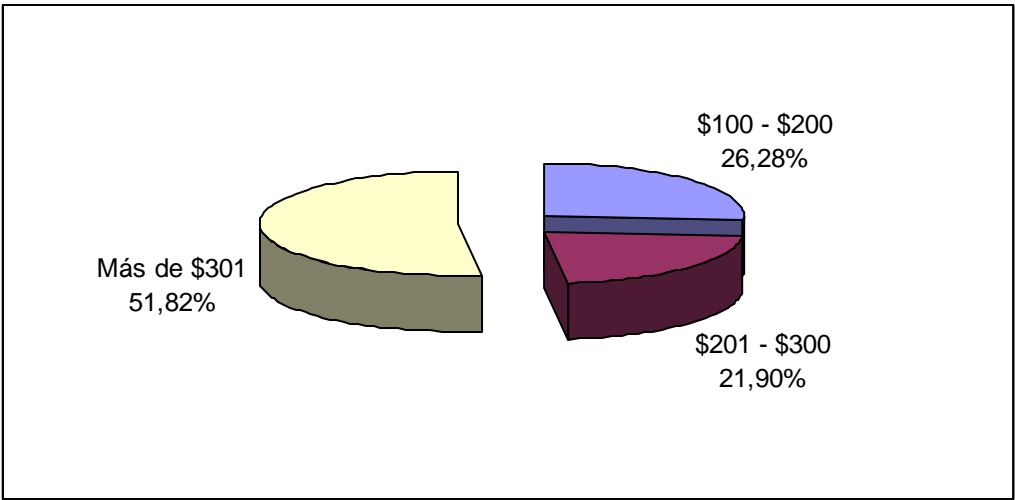




**PREGUNTA N° 6**

¿Cuáles son sus ingresos mensuales?

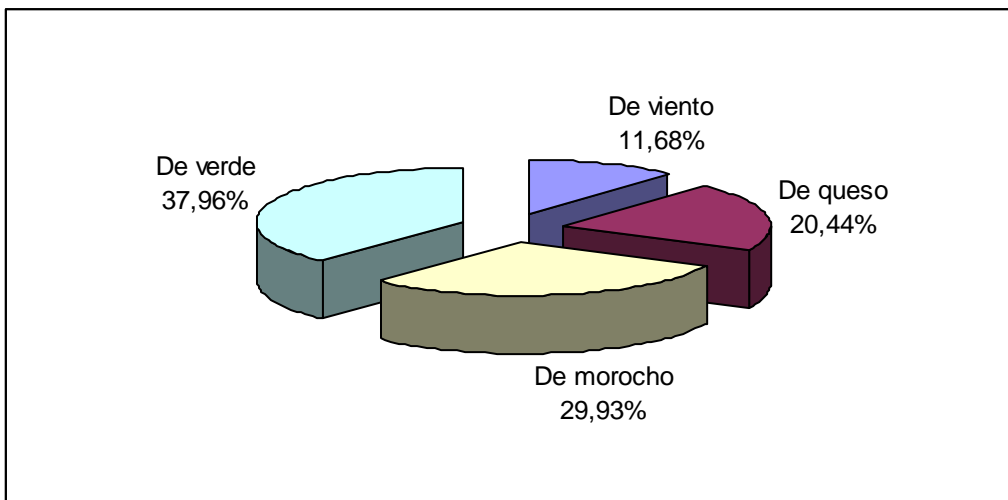
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
\$100 - \$200	36	26,28%	26,28%
\$201 - \$300	30	21,90%	48,18%
Más de \$301	71	51,82%	100,00%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>	



### PREGUNTA N° 7

¿Cuál empanada es su preferida?

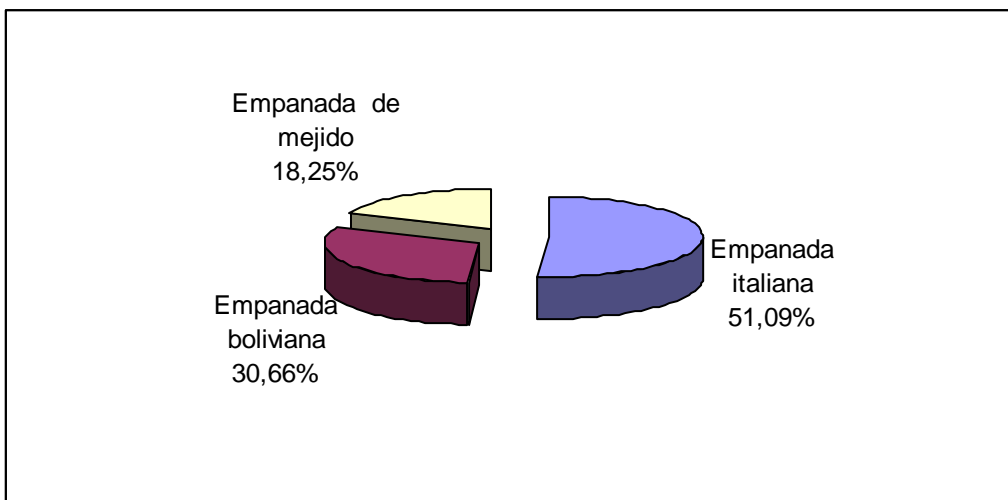
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De viento	16	11,68%	11,68%
De queso	28	20,44%	32,12%
De morocho	41	29,93%	62,04%
De verde	52	37,96%	100,00%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>	



### PREGUNTA N° 8

¿Entre las siguientes empanadas, escoja la que le gustaría probar?

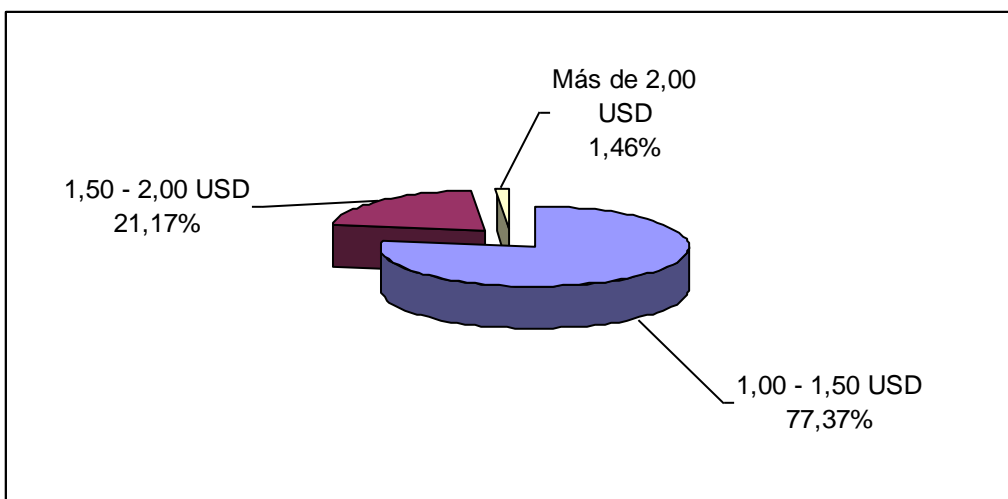
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Empanada italiana	70	51,09%	51,09%
Empanada boliviana	42	30,66%	81,75%
Empanada de mejido	25	18,25%	100,00%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>	



**PREGUNTA N° 9**

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una buena empanada nacional?

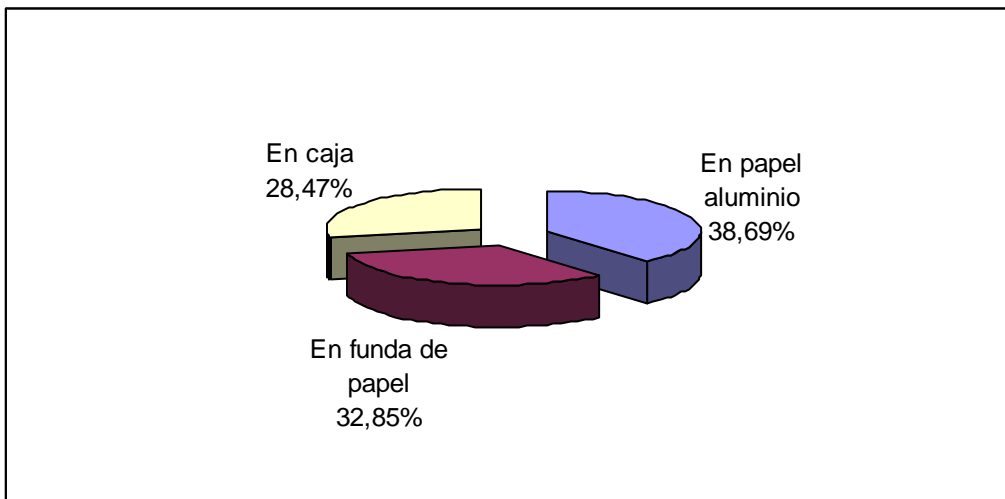
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1,00 - 1,50 USD	106	77,37%	77,37%
1,50 - 2,00 USD	29	21,17%	98,54%
Más de 2,00 USD	2	1,46%	100,00%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>	



### PREGUNTA N° 10

¿En que le gustaría que le empaquen su empanada?

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En papel aluminio	53	38,69%	38,69%
En funda de papel	45	32,85%	71,53%
En caja	39	28,47%	100,00%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>	



### c. Análisis de los Resultados

El análisis de resultados consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, para lo cual se diseñó un plan general de tabulación que permite la separación de los datos de acuerdo con las variables existentes.

Después de procesar los datos por medios estadísticos, se obtienen los resultados, los mismos que deben ser analizados e interpretados.

Por último, se procede a la redacción y entregar del informe final.

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada es el siguiente:

- **Pregunta No. 1:** El 97,08% de los encuestados consumen empanadas y apenas el 2,92% no.
- **Pregunta No. 2:** El 32,85% de los encuestados consume empanadas cada quince días; el 31,39% cada mes; el 27,74% cada semana y apenas el 5,11% de los encuestados consume empanadas diariamente.
- **Pregunta No. 3:** El 29,93% de los encuestados prefieren Pizza Hut; el 24,82% prefieren otros lugares, entre ellos: Yogurt de la Amazonas con su producto pan de yuca y yogurt, KFC, Columbia, etc.; el 23,36% prefieren El Hornero; el 20,44% prefieren Che Farina y apenas el 1,46% prefieren Taco Bell.
- **Pregunta No. 4:** El 48,18% de los encuestados se informa acerca de los diferentes productos que se ofertan en los establecimientos de comida rápida por medio de volantes; el 24,82% por medio de la televisión; el 17,52% por medio de la guía telefónica; el 4,38% por medio del periódico; el 3,65% por medio de revistas y apenas el 1,46% de los encuestados por medio del Internet.
- **Pregunta No. 5:** El 74,45% de los encuestados son empleados; el 16,79% son estudiantes; el 4,38% son amas de casa y el 4,38% son empresarios e independientes.
- **Pregunta No. 6:** El 51,82% de los encuestados tienen ingresos mensuales mayores a \$300 mensuales; el 26,28% tienen ingresos mensuales entre \$100 y \$200 mensuales y el 21,90% de los encuestados tienen ingresos mensuales entre \$200 y \$300 mensuales.

- **Pregunta No. 7:** El 37,96% de los encuestados prefieren la empanada de verde; el 29,93% prefieren la empanada de morocho; el 20,44% prefieren la empanada de queso; y el 11,68% de los encuestados prefieren la empanada de viento.
  
- **Pregunta No. 8:** Al 51,09% de los encuestados les gustaría probar la empanada italiana; al 30,66% les gustaría probar la empanada boliviana y al 18,25% les gustaría probar la empanada de mejido.
  
- **Pregunta No. 9:** El 77,37% de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$1 y \$1,50; el 21,17% entre \$1,50 y \$2,00 y apenas el 1,46% están dispuestos a pagar más de \$2,00.
  
- **Pregunta No. 10:** Al 38,69% de los encuestados les gustaría que le empaquen su producto en papel aluminio; al 32,85% de los encuestados les gustaría que le empaquen su producto en funda de papel y; al 28,47% de los encuestados les gustaría que le empaquen su producto en caja.

## INFORME FINAL

Todos los sectores económicos tienen una oportunidad interesante para hacer negocios. El reto es que los emprendedores tengan la agudeza para distinguirse de la competencia.

La comercialización de comida rápida es uno de los negocios que requiere de empresarios e industriales sagaces, dispuestos a innovar y productos.

Una de las características más importantes de la comida rápida, es que se consume sin el empleo de cubiertos, algunos de estos ejemplos son pizza, hamburguesas, pollo frito, emparedados, tacos, sandwichs, papas fritas, aros de cebolla, etc. Adicional a esta característica es que en la mayoría de los establecimientos de comida rápida no hay camareros (tampoco servicio de mesa) y las personas para pedir deben hacer una fila para pedir y pagar su comida, que es entregada en el instante para que posteriormente pueda ir a sentarse a disfrutar su comida, también tienes que recoger tu comida (como en casa).

Las comidas rápidas son alternativas rápidas, de precio razonable y permanentemente disponibles, a la comida preparada en el hogar. Aunque estas comidas rápidas sirven y son económicas para quienes llevan un estilo de vida agitado, son particularmente ricas en calorías, grasas, grasas saturadas, azúcar y sal.

Debido a que el concepto de la comida rápida se basa en velocidad, uniformidad y bajo costo, la comida rápida se hace a menudo con los ingredientes formulados para alcanzar un cierto sabor o consistencia y para preservar frescura. Esto requiere un alto grado de ingeniería del alimento, el uso de añadidos y las técnicas de proceso que alteran substancialmente el alimento de su forma original y reducen su valor alimenticio.

## **INNOVACIÓN Y DESARROLLO**

Se iniciará la empresa de manera independiente y a mediano plazo se comercializará la franquicia. En esta opción se cuenta con la gran ventaja de que se cuenta con resultados teórico-práctico administrativo positivamente comprobados, asegurándole con ello al cliente, una alta calidad en los productos y servicios.

Por otro lado, los restaurantes independientes, también tienen sus ventajas contra estas cadenas y franquicias, es que en su gran mayoría, son pequeñas y medianas empresas (PYMES), dirigidas por sus propietarios y familiares, lo que les permite tomar decisiones inmediatas de capacitación, asesoría y consultoría para un mayor crecimiento y desarrollo.

Dentro de las PYMES se considera la industria de la comida es una de las bases del desarrollo y crecimiento económico del país.

### **a. Principales resultados**

De acuerdo a los resultados de la encuesta, los más significativos son:

- El 97,08% de los encuestados consumen empanadas, de los cuales el 32,85% consume cada quince días; el 31,39% cada mes y el 27,74% cada semana.
- El 48,18% de los encuestados se informa acerca de los diferentes productos que se ofertan en los establecimientos de comida rápida por medio de volantes; el 24,82% por medio de la televisión y el 17,52% por medio de la guía telefónica.



- El 74,45% de los encuestados son empleados y el 16,79% son estudiantes, de los cuales el 51,82% tienen ingresos mensuales mayores a \$300 mensuales; el 26,28% tienen ingresos mensuales entre \$100 y \$200 mensuales y el 21,90% tienen ingresos mensuales entre \$200 y \$300 mensuales.
- El 37,96% de los encuestados prefieren la empanada de verde; el 29,93% prefieren la empanada de morocho; el 20,44% prefieren la empanada de queso; y el 11,68% de los encuestados prefieren la empanada de viento.
- Al 51,09% de los encuestados les gustaría probar la empanada italiana; al 30,66% les gustaría probar la empanada boliviana y al 18,25% les gustaría probar la empanada de mejido.
- El 77,37% de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$1 y \$1,50.
- Al 38,69% de los encuestados les gustaría que le empaquen su producto en papel aluminio y al 32,85% de los encuestados les gustaría que le empaquen su producto en funda de papel.

## **b. Conclusiones**

1. La actitud de los clientes potenciales es altamente favorable al consumo de este producto.
2. Se debe crear una serie de promociones en donde se pueda ofrecer varias alternativas tanto en forma como en precio, para atraer a los clientes.
3. La publicidad a través de volantes es la más utilizada por lo pequeños negocios dentro de la ciudad.

### **c. Recomendaciones**

1. Mantener la actitud de los clientes a través de informativos permanentes sobre los productos ofrecidos.
2. Diseñar junto a los clientes las posibles promociones a realizar conforme a sus necesidades básicas.
3. Para dar a conocer los productos se utilizará nuevas alternativas como son medios escritos y visuales.

## 1.5 Análisis de la Demanda

El objetivo principal del análisis de la demanda es determinar las posibilidades reales de que el proyecto sea factible y se lo pueda poner en marcha.

El análisis de la demanda se logra mediante la recopilación de las fuentes primarias y las fuentes secundarias. Las fuentes primarias se obtienen por medio de contacto directo con el consumidor e intermediarios, para lo cual se aplican encuestas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la **encuesta** se analizó que si existe demanda de este producto, ya que el 97,08% de los encuestados consumen empanadas, de los cuales el 32,85% consume cada quince días; el 31,39% cada mes y el 27,74% cada semana.

### 1.5.1 Clasificación de la demanda

La demanda se clasifica en relación con su oportunidad, con su necesidad, con su temporalidad y de acuerdo con su destino. Este proyecto se encuentra dentro de la clasificación en relación con su oportunidad, y son los siguientes:

- ***Demanda insatisfecha.***- Lo ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.
- ***Demanda satisfecha.***- Lo ofrecido en el mercado es exactamente lo que éste requiere.

Este proyecto se encuentra dentro de la demanda **satisfecha no saturada**, la misma que se encuentra aparentemente satisfecha, pero que se puede hacer

crecer mediante el uso adecuado de técnicas de comercialización y mercadotecnia.

### **1.5.2 Factores que afectan a la Demanda**

Los factores que afectan la demanda son: los hábitos de consumo, los gustos y preferencias, los ingresos, los presupuestos, el tamaño de la empresa., etc.

#### **a. Hábitos de Consumo**

Los hábitos de consumo de este producto tienen relación directa con varios factores: tiempo, costo, rapidez en el servicio y calidad del producto.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, vemos que el 32,85% consume empanadas cada quince días; el 31,39% cada mes y el 27,74% cada semana.

#### **b. Gustos y Preferencias**

El 37,96% de las personas encuestadas en este estudio prefieren la empanada de verde; el 29,93% prefieren la empanada de morocho; el 20,44% prefieren la empanada de queso; y el 11,68% de los encuestados prefieren la empanada de viento.

#### **c. Presupuestos asignados para publicidad**

Los gerentes conocen la importancia y necesidad de invertir en publicidad, debido a la enorme cantidad de diversos productos y servicios que surgen día a día, para

lo cual deben realizar presupuestos que se ajusten a la situación económica de la empresa.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 48,18% de los encuestados se informa acerca de los diferentes productos que se ofertan en los establecimientos de comida rápida por medio de volantes; el 24,82% por medio de la televisión y el 17,52% por medio de la guía telefónica.

#### **d. Tamaño de la empresa**

El tamaño de la empresa es un factor significativo, ya que de ello depende la necesidad de promocionar los productos y servicios que se pretende ofrecer en el mercado, para poder asignar un presupuesto anual para la publicidad.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se deberá asignar un presupuesto para publicidad a través de volantes diseñados para atraer a los potenciales clientes.

#### **1.5.3 Comportamiento Histórico de la Demanda**

Para este producto no existen estudios realizados por industrias o cámaras de alimentos, por lo que hacemos constar datos obtenidos en los años 2005 y 2006 por una empresa que realizó encuestas sobre pan de yuca y empanadas.

El comportamiento histórico de la demanda de este producto para el total de la industria entre los años 1998 y 2007 es el siguiente:

**TABLA 1.5**  
**DEMANDA HISTÓRICA**

<b>AÑOS</b>	<b>Demanda de empanadas</b>
1998	3.318
1999	3.816
2000	4.388
2001	5.046
2002	5.803
2003	6.674
2004	7.675
2005	8.826
2006	10.150
2007	11.672

**Fuente:** Encuesta realizada por “YOGURT Y PAN DE YUCA”  
**Elaborado por:** César Arellano

En el 2007, 11.672 personas demandaron productos hechos a base de harina, como empanadas y pan de yuca. En vista de que no existen otros datos y el porcentaje de incremento entre el año 2007 y el 2006 es de 15%, se aplicó el mismo porcentaje para los años anteriores para obtener la tabla de demanda histórica.

#### **1.5.4 Demanda Actual del Producto**

La demanda actual es la cantidad de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar hoy dependiendo de su poder adquisitivo. El estudio de la demanda actual es la base de cualquier predicción, sin embargo, cualquier estudio en la actualidad puede tener cambios significativos cuando el proyecto se esté poniendo en marcha.

La demanda actual del producto es alta, ya que en la actualidad muchas personas en lugar de servirse un almuerzo prefieren un plato rápido, un producto nuevo, un

plato informal, ya sea por salir de la rutina o simplemente porque no cuentan con suficiente tiempo para servirse algo más complicado.

### 1.5.5 Proyección de la Demanda

De acuerdo a los datos históricos de diez años y el método de los mínimos cuadrados, se puede proyectar la demanda a futuro.

A continuación los cálculos para obtener la proyección de la demanda:

**TABLA 1.6**  
**MÉTODO DE MINIMOS CUADRADOS**

<b>AÑOS</b>	<b>Consumo Y</b>	<b>X</b>	<b>Y<sup>2</sup></b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
1998	3.318	-9	11.009.124	-29.862	81
1999	3.816	-7	14.559.566	-26.710	49
2000	4.388	-5	19.255.027	-21.940	25
2001	5.046	-3	25.464.773	-15.139	9
2002	5.803	-1	33.677.162	-5.803	1
2003	6.674	1	44.538.047	6.674	1
2004	7.675	3	58.901.567	23.024	9
2005	8.826	5	77.897.322	44.130	25
2006	10.150	7	103.019.209	71.049	49
2007	11.672	9	136.242.903	105.051	81
<b>TOTAL</b>	<b>67.368</b>	<b>0</b>	<b>524.564.700</b>	<b>150.473</b>	<b>330</b>
	6.737		52.456.470	15.047	33

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Cuarta Ed. Editorial Mc Graw Hill

**Elaborado por:** César Arellano

En la ecuación lineal

$$y = a + b(x)$$

**a** = ordenada en el eje y

**b** = pendiente

**y** = valor que depende de x

$$\Sigma y = an$$

$$67.368 = [ a ] [ 10 ]$$

$$a = \frac{67.368}{10}$$

$$a = 6.737$$

El consumo total de los diez años es de 67.368, el cual dividido para los 10 años, da como resultado el valor de a.

$$\Sigma yx = b\Sigma x^2$$

$$15.047 = [ b ] [ 33 ]$$

$$b = \frac{15.047}{33}$$

$$b = 455,98$$

El resultado de la multiplicación del consumo por la variable X es de 15.473, el cual se divide para 33 (330/10 años), obteniendo como resultado la variable b que es igual a 455,98.

Estas variables se utilizan para el cálculo de la demanda para cada año.

## **DEMANDA ESTIMADA**

### **Demanda 2008**

Para  $x = 11$

$$Y = 6.737 + 456 (11)$$

$$Y = 6.737 + 5.016$$

$$Y = 11.753$$



Se estima que para el año 2008 habrá demanda de este producto en 11.753 unidades en la provincia de Pichincha.

### **Demanda 2009**

Para  $x = 12$

$$Y = 6.737 + 456 (12)$$

$$Y = 6.737 + 5.472$$

$$Y = 12.209$$

Se estima que para el año 2009 habrá demanda de este producto en 12.209 unidades en la provincia de Pichincha.

### **Demanda 2010**

Para  $x = 13$

$$Y = 6.737 + 456 (13)$$

$$Y = 6.737 + 5.928$$

$$Y = 12.665$$

Se estima que para el año 2010 habrá demanda de este producto en 12.665 unidades en la provincia de Pichincha.

### **Demanda 2011**

Para  $x = 14$

$$Y = 6.737 + 456 (14)$$

$$Y = 6.737 + 6.384$$

$$Y = 13.120$$

Se estima que para el año 2011 habrá demanda de este producto en 13.120 unidades en la provincia de Pichincha.

### **Demanda 2012**

Para  $x = 15$

$$Y = 6.737 + 456 (15)$$

$$Y = 6.737 + 6.840$$

$$Y = 13.576$$

Se estima que para el año 2012 habrá demanda de este producto en 13.576 unidades en la provincia de Pichincha.

### **Proyecciones para los siguientes 5 años**

**TABLA 1.7**

**DEMANDA PROYECTADA**

<b>AÑOS</b>	<b>Demanda de empanadas</b>
2008	11.753
2009	12.209
2010	12.665
2011	13.120
2012	13.576

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Cuarta ed. Editorial Mc Graw Hill

**Elaborado por:** César Arellano

Estos valores corresponden a la demanda proyectada en esta industria para los próximos cinco años. Como se indica en el cuadro para el 2008 habrá una demanda de 11.753 unidades.

## 1.6 Análisis de la Oferta

Analizar la competencia y cuál es la fuerza relativa de cada uno de los competidores más directos permite obtener una información muy importante para evaluar la capacidad competitiva, actual y futura.

El objetivo del análisis de la competencia es contrastar las posiciones y factores a las que hemos de estar muy atentos para mantenernos en la lucha competitiva por el mercado al que atendemos.

### 1.6.1 Clasificación de la Oferta

En relación con el número de oferentes se reconocen tres tipos:

- **Oferta competitiva o de mercado libre.** Se caracteriza porque la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. También se caracteriza por que generalmente ningún productor domina el mercado.
- **Oferta oligopólica.** Se caracteriza porque los productores determinan la oferta, los precios y normalmente tiene acaparada una gran cantidad de materia prima para su industria. Tratar de penetrar en ese tipo de mercado es no sólo riesgoso sino en ocasiones hasta imposible.
- **Oferta monopolica.** Se caracteriza porque existe un solo productor del bien o servicio, y por tal motivo, domina totalmente el mercado imponiendo calidad, precio y cantidad. Un monopolista no es necesariamente productor único.

Este producto se encuentra dentro de la oferta competitiva o de mercado libre.

## **1.6.2 Factores que afectan a la Oferta**

Los factores que afectan la oferta son: el número de competidores, la capacidad de producción de los mismos y la incursión de nuevos competidores.

### **a. Número de y capacidad de Producción de los Competidores**

Existen empresas que a lo largo de su trayecto han llegado a tener una participación importante en la industria de alimentos, a continuación las siguientes:

- Proaliment S. A.
- Empanadas de la Abuela
- Empanadas “Supermaxi”

### **b. Incursión de Nuevos Competidores**

De acuerdo a la incursión de nuevos competidores en el mercado, en los últimos cinco años se han posicionado en el mercado las siguientes empresas:

- Empanadas “Mama Mía”
- Casa de la Nonna (franquicia)
- Empanadas de la Abuela (franquicia)
- Empanadas Morita (franquicia)

### **c. Calidad y Precio del Servicio**

Calidad tiene muchas definiciones, pero la básica es aquella que dice que aquel producto o servicio que se adquiriera satisfaga las expectativas esperadas. En un mercado que está en sus comienzos resulta muy difícil conocer la relación calidad-precio de sus productos.

Respecto al producto que se pretende entregar, los precios se definirán en relación a los factores competitivos, y básicamente se manejará precios de acuerdo a los existentes en el mercado.

### **d. Precios de los Productos Relacionados**

Para el presente proyecto los precios de los productos relacionados (cualquier producto de harina) afectan en menor grado al precio final. El cliente tiene plena libertad de adquirir un producto relacionado.

### **1.6.3 Comportamiento Histórico de la Oferta**

Para este producto no existen estudios realizados por industrias o cámaras de alimentos, por lo que hacemos constar datos obtenidos en los años 2005 y 2006 por una empresa que realizó encuestas sobre pan de yuca y empanadas.

En vista de que no existe otros datos y el porcentaje de incremento entre uno y otro año es de 10% se aplicó a los años anteriores el mismo porcentaje para obtener la tabla de oferta.

El comportamiento histórico de la oferta de este producto para el total de la industria entre los años 1998 y 2007 es el siguiente:

**TABLA 1.8**  
**OFERTA HISTÓRICA**

<b>AÑOS</b>	<b>Oferta de empanadas</b>
1998	2.489
1999	2.738
2000	3.012
2001	3.313
2002	3.644
2003	4.009
2004	4.409
2005	4.850
2006	5.335
2007	5.869

**Fuente:** Encuesta realizada por "YOGURT Y PAN DE YUCA"

**Elaborado por:** César Arellano

En el 2007, hubo oferta de 5.869 unidades de productos a base de harina, como empanadas y pan de yuca, entre los establecimientos que producen estos productos se encuentran restaurantes de comida rápida, panificadoras y negocios informales. En vista de que no existen otros datos y el porcentaje de incremento entre el año 2007 y el 2006 es de 10%, se aplicó el mismo porcentaje para los años anteriores para obtener la tabla de oferta histórica.

#### **1.6.4 Oferta Actual**

La oferta actual es la cantidad de bienes o servicios disponibles en el mercado, es decir, es un cierto número de oferentes (productores) que está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado

De acuerdo al estudio de mercado, se determinó que existen algunas empresas en esta industria que ofrecen productos similares y relacionados como las siguientes:

- Empanadas “Mama Mía”
- Empanadas de “Mi Abuela”
- Pizzerías (Pizza Hut, Pizza “El Hornero”, etc.)

### 1.6.5 Proyección de la Oferta

Con los datos históricos y aplicando la técnica de los mínimos cuadrados, se puede proyectar la oferta a futuro. A continuación los cálculos para determinar la oferta proyectada:

**TABLA 1.9**  
**METODO DE MINIMOS CUADRADOS**

<b>AÑOS</b>	<b>Consumo Y</b>	<b>X</b>	<b>Y<sup>2</sup></b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
1998	2.489	-9	6.195.121	-22.401	81
1999	2.738	-7	7.496.096	-19.165	49
2000	3.012	-5	9.070.277	-15.058	25
2001	3.313	-3	10.975.035	-9.939	9
2002	3.644	-1	13.279.792	-3.644	1
2003	4.009	1	16.068.548	4.009	1
2004	4.409	3	19.442.944	13.228	9
2005	4.850	5	23.525.962	24.252	25
2006	5.335	7	28.466.414	37.348	49
2007	5.869	9	34.444.361	52.820	81
<b>TOTAL</b>	<b>39.668</b>	<b>0</b>	<b>168.964.549</b>	<b>61.449</b>	<b>330</b>
	3.967		16.896.455	6.145	33

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Cuarta ed. Editorial Mc Graw Hill  
**Elaborado por:** César Arellano

$$\Sigma y = an$$

$$39.668 = [a] [ 10 ]$$

$$a = \frac{39.668}{10}$$

$$a = 3.967$$

El consumo total de los diez años es de 39.668, el cual dividido para los 10 años, da como resultado la variable a.

$$\Sigma yx = b\Sigma x^2$$

$$6.144,9 = [b] [ 33 ]$$

$$b = \frac{6.145}{33}$$

$$b = 186,21$$

El resultado de la multiplicación del consumo por la variable X es de 6.145, el cual se divide para 33 (6.145/33 años), obteniendo como resultado la variable b que es igual a 186,21.

Estas variables se utilizan para el cálculo de la oferta para cada año.

## **OFERTA ESTIMADA**

### **Oferta 2008**

Para  $x = 11$

$$Y = 3.967 + 186 (11)$$

$$Y = 3.967 + 2.048$$

$$Y = 6.015$$



Se estima que para el año 2008 habrá oferta de este producto en 6.015 unidades en la provincia de Pichincha.

#### **Oferta 2009**

Para  $x = 12$

$$Y = 3.967 + 186 (12)$$

$$Y = 3.967 + 2.235$$

$$Y = 6.201$$

Se estima que para el año 2009 habrá oferta de este producto en 6.201 unidades en la provincia de Pichincha.

#### **Oferta 2010**

Para  $x = 13$

$$Y = 3.967 + 186 (13)$$

$$Y = 3.967 + 2.421$$

$$Y = 6.388$$

Se estima que para el año 2010 habrá oferta de este producto en 6.388 unidades en la provincia de Pichincha.

#### **Oferta 2011**

Para  $x = 14$

$$Y = 3.967 + 186 (14)$$

$$Y = 3.967 + 2.607$$

$$Y = 6.574$$

Se estima que para el año 2011 habrá oferta de este producto en 6.574 unidades en la provincia de Pichincha.

### **Oferta 2012**

Para  $x = 15$

$$Y = 3.967 + 186 (15)$$

$$Y = 3.967 + 2.793$$

$$Y = 6.760$$

Se estima que para el año 2012 habrá oferta de este producto en 6.760 unidades en la provincia de Pichincha.

**TABLA 1.10**  
**OFERTA FUTURA**

<b>AÑOS</b>	<b>Oferta de empanadas</b>
2008	6.015
2009	6.201
2010	6.388
2011	6.574
2012	6.760

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Cuarta ed. Editorial Mc Graw Hill

**Elaborado por:** César Arellano

Estos valores corresponden a la oferta proyectada de la industria para los próximos cinco años. Como se indica en el cuadro para el 2008 habrá una oferta de 6.015 unidades.

## 1.7 Estimación de la Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha se da cuando existe mucha demanda de productos y servicios, pero no existen productores que satisfagan esos requerimientos, es decir, ningún productor actual podrá satisfacer esos requerimientos existentes en el mercado.

Al obtener los datos de oferta-demanda y sus respectivas proyecciones en el tiempo, la demanda potencial se obtiene con una simple diferencia, año con año, generando un balance oferta-demanda.

**TABLA 1.11**  
**PROYECCIÓN DE LA DEMANDA Y OFERTA**

<b>AÑOS</b>	<b>PROYECCIONES</b>	
	<b>Cantidad Demandada</b>	<b>Cantidad Ofertada</b>
2008	11.753	6.015
2009	12.209	6.201
2010	12.665	6.388
2011	13.120	6.574
2012	13.576	6.760
	<b>63.323</b>	<b>31.938</b>

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Cuarta ed. Editorial Mc Graw Hill  
**Elaborado por:** César Arellano

Después de realizar los cálculos respectivos se obtuvo la demanda insatisfecha para los siguientes cinco años.

**TABLA 1.12**  
**DEMANDA INSATISFECHA**

AÑOS	PROYECCIONES		DEMANDA
	Cantidad	Cantidad	INSATISFECHA
	Demandada	Ofertada	
2008	11.753	6.015	5.737
2009	12.209	6.201	6.007
2010	12.665	6.388	6.277
2011	13.120	6.574	6.547
2012	13.576	6.760	6.816
	<b>63.323</b>	<b>31.938</b>	<b>31.385</b>

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Cuarta ed. Editorial Mc Graw Hill  
**Elaborado por:** César Arellano

Esta demanda insatisfecha es el mercado potencial a la cual se ofrecerá el producto en estudio.

### **Demanda que será captada por la nueva unidad productiva**

La demanda que va a ser captada por el “Palacio de la Empanada” está calculada en base a la capacidad instalada de la misma, y de acuerdo a la penetración real que se tendrá al inicio de las actividades, se espera atacar el 10% de la demanda insatisfecha, a continuación los respectivos cálculos:

**TABLA 1.13**  
**PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
	<b>INSATISFECHA</b>	<b>10%</b>
2008	5.737	574
2009	6.007	601
2010	6.277	628
2011	6.547	655
2012	6.816	682
	<b>31.385</b>	<b>3.138</b>

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Cuarta ed. Editorial Mc Graw Hill  
**Elaborado por:** César Arellano

De acuerdo a los resultados, la participación que se tendrá en el mercado es del 10%, es decir para el año 2008 el mercado potencial es de 574 unidades en el sector de la Mariscal, con un incremento del 5% al 10% para cada año. Este porcentaje se incrementará con estrategias publicitarias y comerciales.

## 1.8 Análisis de Precios

El precio que se decida para el proyecto será en función de lo que haga la competencia al respecto, y también de los propios costos y de lo que están dispuestos a pagar los consumidores.

Es decir, se debe considerar los precios vigentes en el mercado y lo más importante el precio que el consumidor final está dispuesto a pagar por el producto.

En cuanto al precio del producto que se va a manejar se presenta el siguiente detalle:

### Precios de las empanadas

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>
EMPANADA DE VERDE	1,25
EMPANADA DE MOROCHO	1,25
EMPANADA CHILENA	1,50
EMPANADA DE VIENTO	1,00
EMPANADA ITALIANA	1,50
EMPANADA BOLIVIANA	1,50
EMPANADA DE MEJIDO	1,25

**Fuente:** Empanadas de mi abuela

**Elaborado por:** César Arellano

## **1.9 Comercialización**

La estrategia comercial que se defina para el proyecto deberá basarse en cuatro parámetros fundamentales, como son: el servicio, el precio, la promoción y la distribución. La estrategia de precio será determinante en el éxito o fracaso de un proyecto.

### **1.9.1 Estrategias de Precios**

La determinación de los precios se considera de acuerdo a los siguientes elementos: Capacidad de compra, Nivel socioeconómico, Costos de Producción, Costos de Distribución, Costos financieros, Costos logísticos, Costos de Publicidad y Promoción, Salarios etc. Y lo más importante la comparación de precios con la competencia.)

En un estudio realizado se reveló que el precio de un producto o servicio quedaba en tercer lugar tras la atención y el servicio personalizado, que quedó en primer lugar. Por lo tanto, se va a evitar competir en los precios. La competencia se basará en el servicio, la atención, la rapidez, los beneficios.

El precio que se fije para el producto será determinante en el nivel de los ingresos que se obtengan, tanto por su monto propiamente dicho, como por su impacto sobre el nivel de la cantidad vendida.

### **1.9.2 Estrategias de Promoción**

La promoción es la parte en donde la empresa hace conocer a su mercado objetivo los productos y servicios que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor. Según el tipo de producto y de

clientes, la empresa deberá determinar la mejor combinación de estrategias de mercadeo para ser exitosa en el desarrollo de su actividad comercial.

Algunos medios a utilizar son: Televisión, radio, prensa, Internet, folletos directos, vallas, publicidad personal, telemarketing etc.

Para crear un grupo de clientes satisfechos, el prestador de servicios debe estar en posibilidades de generar una publicidad positiva que vaya de persona a persona.

Para este proyecto, las estrategias de promoción serán las siguientes:

- 1) Promocionar el producto en lugares estratégicos comprando o alquilando espacios para vallas donde se exhibirá la publicidad del producto.
- 2) Entregar volantes en empresas, universidades y a los transeúntes del sector.

### **1.9.3 Estrategias de Servicio**

Las estrategias de servicio que se aplicarán son las siguientes:

- 1) Contar con personal administrativo y de producción capacitada y con experiencia en atención al cliente.
- 2) Ofrecer un servicio completo, es decir encargarse de todo los requerimientos del cliente.



#### **1.9.4 Estrategia de Plaza**

Las actividades de logística y distribución serán otro punto de la estrategia de mercadeo. Incluye: los canales por los cuales se van a distribuir los productos, las formas de entrega, las alianzas comerciales de venta y todas las actividades relacionadas con el manejo del producto, su cuidado y su llegada al consumidor final.

Las estrategias de plaza que se aplicarán son:

- Utilizar una distribución directa.
- Utilizar una distribución local.

#### **1.10 Canales de Distribución**

El vínculo de la empresa con el mercado objetivo con el fin de facilitar el acceso a sus productos/ servicios son naturalmente los canales de distribución. Un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales.

Los canales de distribución actúan en los territorios decididos por la empresa (plaza) y operan a través de su fuerza de ventas.

En la elección apropiada de los mismos y en su administración profesional descansa el éxito o fracaso de la performance de los pronósticos de ventas de las empresas.

La innovación creativa constante en la búsqueda de canales alternativos, es la

única diferenciación estratégica que tienen hoy las empresas para obtener ventajas comparativas sostenibles en el tiempo respecto a sus competidores.

El concepto tradicional de los puntos de venta, está cambiando aceleradamente. Las promociones, el merchandising, sorteos especiales, etc., han generado una batalla campal entre competidores en el escenario de los canales de ventas. La estabilidad relativa de los mismos como medios ideales de comercialización, pasó a una turbulencia tal, que nos alejan de su manejo predecible.

### **Clasificación de los canales:**

- ***Canales Directos***: son aquellos que conectan a la empresa con su mercado, sin ningún otro intermediario: Locales; Vendedores; Marketing Directo; Instalaciones.
- ***Canales Indirectos Cortos***: utilizan un solo eslabón de intermediación entre la empresa y el mercado: minoristas.
- ***Canales Indirectos Largos***: se utilizan varios eslabones: mayoristas, distribuidores, minoristas.

Para este proyecto se emplearán los Canales Directos, ya que los mismos conectan a la empresa con el mercado potencial, sin ningún otro intermediario, a través de Locales bien adecuados, Marketing Directo, instalaciones óptimas, etc.

## CAPITULO II

### 2. ESTUDIO TÉCNICO Y AMBIENTAL

El estudio técnico sirve para analizar y determinar el tamaño y la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para la entrega del producto o servicio.

Es decir, el aspecto técnico de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del proyecto. Además con el estudio técnico se pretende contestar las preguntas referentes a dónde, cuánto, cómo y con qué elaborar el producto.

#### **Objetivos del análisis técnico:**

- El primer objetivo del análisis técnico corresponde a la **verificación de que si existe o no la probabilidad técnica de producir el producto**, es decir analizar si éste es un producto que tenga las posibilidades de obtener materias primas, si su producción requiere de maquinaria y si esta se la puede adquirir, si la mano de obra está dispuesta a laborar en el desarrollo de este proyecto, analizar temas como la infraestructura, que tipo de organización se tiene que diseñar, cuales son los aspectos legales para emprender con el negocio, etc.
- El siguiente objetivo es **determinar la localización del proyecto**, este tema es de vital importancia ya que se deberán tomar en cuenta factores secundarios como: la cantidad de proveedores, la cantidad de mercado, hay o no transporte para los insumos y para los empleados, las distancias que deben recorrer los vehículos para el reparto, etc., todos estos elementos deben ser

valorados con el propósito de poder seleccionar la alternativa ideal para que el proyecto se desarrolle en condiciones óptimas.

- El tercer objetivo principal de nuestro proyecto es el de **establecer el tamaño óptimo de la planta**, esto significará que analicemos elementos tales como la demanda que tendrá nuestro producto, los tipos de suministros y de insumos requeridos para la producción, el tipo de tecnología y los equipos que utilizaremos, también es necesario tener en cuenta con cuanto contamos para el financiamiento del mencionado proyecto, también será necesario definir el tamaño de la organización tanto administrativa como operativamente, todos estos elementos son necesarios para tener claro cual es el tamaño óptimo de la planta.

## 2.1 Tamaño de la Empresa

Dentro del proyecto el factor determinante para decidir el tamaño de planta sin duda alguna es la **demanda**, ya que dentro de este factor existen un sin número de características que pueden hacer que nuestro proyecto no siga adelante, entre las principales está el gusto por los sabores propuestos, estos al ser mezcla de ingredientes especiales, puede que no gusten a un número significativo del mercado, generando que la demanda sea tan reducida que no se pueda llevar a cabo el proyecto ya que se requerida una producción mínima, la misma que deberá superar las expectativas de los inversionistas en cuanto a utilidad percibida.

Por otro lado la empresa podrá reducir sus instalaciones o aumentarles necesariamente en función del tamaño de la demanda.

Obviamente que el estudio de mercado será una herramienta de gran ayuda ya que a través de este se podrá definir los gustos y preferencias de los consumidores potenciales.

### **2.1.1 Factores determinantes del Proyecto**

El tamaño de la producción se da por las relaciones recíprocas que existen entre el tamaño de la empresa y los aspectos como el mercado, la disponibilidad de recursos financieros, de mano de obra, las economías de escala, la disponibilidad de tecnología de punta y de insumos y materiales necesarios para la puesta en marcha del nuevo proyecto.

#### **2.1.1.1 El Mercado**

En el estudio de mercado se determina la cantidad de producto que la empresa está en posibilidad de entregar para atender las necesidades existentes de los potenciales clientes, a un nivel de precio fijado por la competencia existente en el mismo.

La proyección de la demanda insatisfecha de este servicio obtenida en el capítulo anterior fue de: 31.385, es decir, este es el número de unidades demandadas que no fueron satisfechas por los ofertantes.

**TABLA 2.1**  
**DEMANDA INSATISFECHA**

<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA</b>
	<b>INSATISFECHA</b>
2008	5.737
2009	6.007
2010	6.277
2011	6.547
2012	6.816
	<b>31.385</b>

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Cuarta Ed. Editorial Mc Graw Hill  
**Elaborado por:** César Arellano

Como se puede apreciar en la tabla, para el 2008 habrá una demanda insatisfecha de 5.737 unidades.

### **2.1.1.2 Disponibilidad de Recursos Financieros**

Para poner en marcha este proyecto, los recursos financieros pueden proceder de las líneas de crédito otorgadas por entidades financieras del país o micro créditos otorgados por la Corporación Financiera Nacional, al cual se puede acceder cumpliendo todos los requerimientos solicitados.

### **2.1.1.3 Disponibilidad de Mano de Obra Capacitada**

El número de personas necesarias para la operación del proyecto debe calcularse con base en el programa de producción y en la operación de los equipos, está en función de los turnos de los trabajadores necesarios y de las operaciones auxiliares, tales como mantenimiento de materiales, limpieza, supervisión, etc.

El personal necesario en la operación de una planta puede clasificarse en:

**Mano de obra directa:** Aquella que interviene directamente en la transformación de insumos a productos.

**Mano de obra indirecta:** Aquella que no tiene una relación directa con la producción del artículo; Realiza tareas auxiliares. Ejemplo: limpieza, supervisión, etc.

**Personal de administración y venta:** Es aquel que se dedica a la administración de la planta, y a la venta y comercialización del producto final.

De acuerdo a los estudios realizados en nuestro país existe un alto porcentaje de desempleo, razón por la cual no será problema reclutar y contratar el personal necesario para los diferentes cargos de la empresa.

**TABLA 2.2**  
**EVOLUCION DEL DESEMPLEO EN EL ECUADOR**  
**1990-2006**

Años		Población Económicamente Activa PEA (1)	Tasa de Desempleo (2)	Tasa de Subempleo (2)
2002	(8)	3.801.339	9,2	59,3
2003	(8)	3.992.288	11,5	62,1
2004	(8)	4.220.610	8,6	59,3
2005 mar	(9)	4.053.223	9,8	56,5
2005 jun	(10)	4.280.224	8,2	61,4
2005 sep	(11)	4.300.749	8,1	61,3
2005 dic	(12)	4.225.446	7,9	30,8
2006 mar	(13)	4.290.356	9,9	56,4
2006 jun	(14)	4.186.798	7,2	62,7
2006 sep	(15)	4.283.021	7,4	61,5
2006 dic	(16)	4.373.435	7,8	61,5

(1) Fuente: Ecuador, Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2025, Serie 01, No. 205; Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, Sexo y Grupos de Edad, 2001-2010 Serie 01 No. 206, CEPAL-INEC.

(2) Fuente: Encuesta permanente de hogares, Módulo Empleo - Total Nacional Urbano, INEC.

De acuerdo al cuadro de la población económicamente activa en el país, se puede ver que la tasa de desempleo ha ido decreciendo en un mínimo porcentaje año tras año.

Para la entrega del servicio del “PALACIO DE LA EMPANADA” se va a requerir de mano de obra capacitada para los departamentos administrativo y operativo, a continuación el siguiente:

**TABLA 2.3**

**COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA**

<b>PLAZA</b>	<b>No.</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>
COCINEROS	2	200	400,00
		<b>TOTAL</b>	<b>400,00</b>

**Elaborado por:** César Arellano  
**Fuente:** Cotizaciones a proveedores

**TABLA 2.4**

**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

<b>CONCEPTO</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>	<b>SUELDO ANUAL</b>
GERENTE GENERAL	400	4.800,00
JEFE DE OPERACIONES	250	3.000,00
UN COCINERO	200	2.400,00
SECRETARIA	200	2.400,00
CAJERO	200	2.400,00
CONTADOR	200	2.400,00
ALQUILER DE LOCAL	300	3.600,00
SERVICIO TELEFONICO	25	300,00
SUMINISTROS DE OFICINA	30	360,00
ASEO	50	600,00
SERVICIO DE MONITOREO	40	480,00
	<b>TOTAL</b>	<b>22.740,00</b>

**Elaborado por:** César Arellano  
**Fuente:** Cotizaciones a proveedores



#### 2.1.1.4 Economías de Escala

La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para producir más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

En otras palabras, se refiere a que si en una función de producción se aumenta la cantidad de todos los inputs utilizados en un porcentaje, el output producido puede aumentar en ese mismo porcentaje o bien aumentar en mayor o menor cantidad que el mismo porcentaje.

#### 2.1.1.5 Disponibilidad de Tecnología

Para este nuevo proyecto se utilizará tecnología para los departamentos de administración y producción. A continuación los siguientes:

**TABLA 2.5**  
**ACTIVO FIJO DE PRODUCCIÓN**

<b>UNID.</b>	<b>EQUIPO</b>
1	BALANZA
1	PORTA PAPELES
1	BATIDORA
1	MESA DE TRABAJO ACERO INOX.
1	MOLDE FORMADOR
1	COCINA INDUSTRIAL
3	PERCHAS METÁLICAS

**Elaborado por:** César Arellano  
**Fuente:** Cotizaciones a proveedores

**TABLA 2.6****ACTIVO FIJO DE OFICINA Y VENTAS**

<b>UNID.</b>	<b>CONCEPTO</b>
2	COMPUTADORA
1	MULTIFUNCIONAL (FAX, IMPRESORA)
2	TELEFONOS
1	ESCRITORIO SECRETARIA
1	SILLA SECRETARIA
1	ESCRITORIO GERENTE
4	SILLAS

**Elaborado por:** César Arellano  
**Fuente:** Cotizaciones a proveedores

**2.1.1.6 Disponibilidad de Insumos y Materiales**

Para este proyecto, la disponibilidad de insumos y materiales, debe estudiarse de acuerdo a la producción que se va a entregar y debe tomarse muy en cuenta la regularidad en el abastecimiento, perecibilidad, calidad y costo de los mismos. Para la elaboración y producción del producto que se ofertará se requiere de materia prima que se encuentran fácilmente en el mercado.

**TABLA 2.7**

<b>COSTOS</b>		
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>ENVASES</b>
HARINA DE TRIGO	MASCARILLAS	FUNDAS PP 5
CARNE DE RES	GUANTES LATEX	ETIQUETAS
CARNE DE CERDO	GORRAS	CAJAS
POLLO	OVEROLES	
QUESO	LIMPIONES	
CONDIMENTOS	ESCOBAS	
CEBOLLA PAITEÑA	TRAPEADORES	
CEBOLLA BLANCA	DETERGENTE	
SAL		
AZUCAR		
HUEVOS		

**Elaborado por:** César Arellano  
**Fuente:** Cotizaciones a proveedores

## 2.2 Localización de la Empresa

**MACROLOCALIZACIÓN.** El estudio de la macro localización es la selección del área (ubicación del espacio físico) donde se ubicará el proyecto. Este proyecto se ubicará en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito.

La localización óptima del “PALACIO DE LA EMPANADA” es en la ciudad de Quito, ya que aquí se encuentra fácilmente la mano de obra requerida, la materia prima, y el mercado potencial que demandará el producto ofertado por la nueva empresa.

**MICROLOCALIZACIÓN.** La micro localización selecciona la ubicación óptima del proyecto. Para lo cual se deberá tener en cuenta costos como arrendamiento, impuestos, además la cercanía a las carreteras, retén policial y bomberos, y servicios públicos básicos como: recolección de basura y residuos, alcantarillado, etc.

Debido a las características de nuestro proyecto este puede estar ubicado ya sea dentro como fuera de la ciudad.

Para una correcta microlocalización se va a utilizar el método cualitativo por puntos.

- Consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización.
- Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios.

- El método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión.

Se sugiere aplicar el siguiente procedimiento para jerarquizar los factores cualitativos.

- Desarrollar una lista de factores notables.
- Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa (los cuales deben sumar 1,00). El peso asignado dependerá del criterio de acuerdo a la importancia que dé el investigador.
- Asignar una escala común a cada factor (de 0 a 10).
- Calificar a cada sitio potencial de acuerdo con la escala creada y multiplicar la calificación por el peso para obtener la calificación ponderada.
- Sumar la puntuación total de cada sitio y elegir el lugar que haya alcanzado la mayor puntuación.

### **Ventajas:**

- La ventaja de ese método es que es sencillo y rápido, pero su principal desventaja es que tanto el peso asignado, como la calificación que se otorga a cada factor relevante, dependen exclusivamente de las preferencias del investigador.

Estas son las posibles alternativas de localización del proyecto, aunque todas están dentro del Distrito Metropolitano no todas presentan las mismas facilidades en los respectivos elementos que se analizarán a continuación.

**A<sub>1</sub>**- Av. Shyrís y Portugal

**A<sub>2</sub>**- Av. Colón y Juan León Mera

**A<sub>3</sub>**- Av. Naciones Unidas y Av. 6 de Diciembre

Estas son las posibles alternativas de microlocalización del proyecto, aunque todas están dentro del Distrito Metropolitano, no todas presentan las mismas facilidades en los respectivos elementos que se analizarán a continuación.

#### **Factores Relevantes:**

- Facilidad de adquirir insumos y materias primas.
- Mano de obra (disponible en el sector).
- Cercanía a los proveedores.
- Cercanía con el mercado (empresas, universidades).

**TABLA 2.8**

#### **Matriz de calificación por puntos**

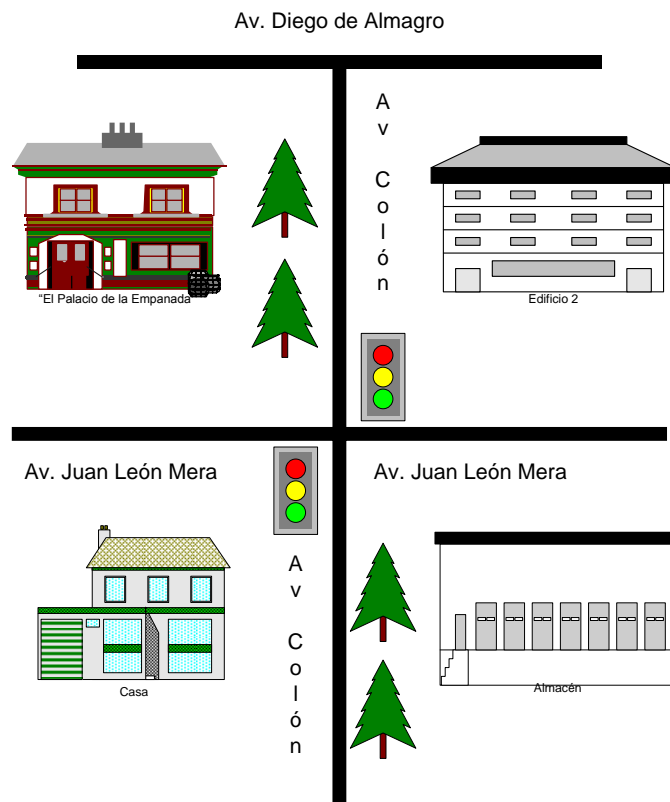
<b>Factor Relevante</b>	<b>Peso Asignado</b>	<b>Shirys y Portugal</b>		<b>Colón y Juan León Mera</b>		<b>Av. 10 de Agosto y NNUU</b>	
		<b>Calif.</b>	<b>Calif. Pond.</b>	<b>Calif.</b>	<b>Calif. Pond.</b>	<b>Calif.</b>	<b>Calif. Pond.</b>
Material Disponible	0,10	8	0,80	8	0,80	9	0,90
Personal Disponible	0,25	8	2,00	8	2,00	6	1,50
Cercanía al Mercado	0,25	9	2,25	7	1,75	9	2,25
Cercanía proveedores	0,20	9	1,80	7	1,40	8	1,60
Disponibilidad de Local	0,20	2	0,40	8	1,60	3	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>7,25</b>		<b>7,55</b>		<b>6,85</b>

**Elaborado por:** César Arellano

**Fuente:** Gabriel Baca Urbina, Evaluación de Proyectos

De acuerdo a la matriz de calificación por puntos, es conveniente la micro localización del “PALACIO DE LA EMPANADA” en el sector centro norte de la ciudad (Colón y Juan León Mera), ya que en éste se encuentra la mayor concentración del mercado potencial, como: universitarios, empleados de las diferentes empresas e instituciones financieras del sector.

**GRAFICO 2.1**  
**Plano de Microlocalización**



### 2.2.1 Matriz de Impactos Ambientales

En una evaluación de los impactos ambientales es necesario, primeramente, realizar una identificación de las actividades o acciones que se realizarán durante

las distintas fases de ejecución del proyecto, susceptibles de provocar impactos, los cuales son resumidos, para la confección de la matriz de identificación y evaluación de impactos.

**TABLA 2.9**

IMPACTOS	CRITERIOS DE EVALUACION DE IMPACTOS						
	Naturaleza	Importancia	Certeza	Tipo	Reversibilidad	Considerado en Proyecto	Ponderación
Aumento de las emisiones de polvo.	(-)	2	C	A	1	N	7
Aumento de las emisiones de olores desagradables.	(+)	2	C	Pr	2	N	10
Disminución de los sólidos de comidas.	(-)	2	C	A	1	N	6
Aumento de los sólidos de comidas.	(+)	2	C	Pr	2	N	10
Disminución de suelos resbaladizos	(-)	2	C	Pr	1	N	6
Aumento de suelos resbaladizos	(+)	2	C	Pr	2	N	10
Incremento de los riesgos.	(-)	1	C	Pr	1	N	4
Retorno a las condiciones normales de ruido y polvo de los trabajadores de la planta.	(+)	2	C	Pr	2		10

**Fuente:** www.google.com  
**Elaborado por:** César Arellano

Es importante evaluar los impactos ambientales de todas las actividades que de una u otra manera pueden ocasionar repercusiones en el medio ambiente. Para este proyecto el aumento de las emisiones de olores desagradables, el aumento de sólidos de comidas y el aumento de suelos resbaladizos son los criterios de mayor impacto, a los cuales se debe poner mucha atención y cuidado para evitar molestias en los potenciales clientes y público en general.

## 2.2.2 Análisis de Impactos Ambientales

Una definición general de **Buenas Prácticas Ambientales (BPA)** sería el conjunto de hábitos personales y colectivos que hacen que la actuación de cada una de las personas que forman una organización permita minimizar el impacto ambiental asociado a su actividad empresarial.

En concreto para este sector, las **BPA** no se basan en cambios y/o mejoras de las tecnologías o infraestructuras y, por lo tanto, no conllevan grandes gastos e inversiones económicas, sino que se basan en la mejora de los hábitos de trabajo, lo que significa que el **componente personal** y de **sensibilización** son clave para su implantación.

De este modo, se mejora el comportamiento ambiental de la empresa partiendo de un **compromiso personal** de aquellos que realizan las diferentes actividades diarias. Además, a esta mejora ambiental se le asocia un ahorro económico, ya que se optimiza el consumo de los recursos naturales (agua, combustibles, etc.), la organización en el desarrollo de las tareas (transporte, preparación de pedidos, cargas/descargas de mercancías, etc.) y, consecuentemente, se mejora la gestión y la cantidad de corrientes residuales generadas por la actividad (emisiones atmosféricas, aguas residuales y residuos).

Podremos conseguir implantar con éxito las BPA en nuestra empresa si tenemos el **compromiso de participación** de los colaboradores de la empresa y, especialmente, el convencimiento y apoyo de los estamentos directivos.

Además, es necesario que exista una **coherencia** entre lo que es necesario hacer al incorporar las BPA y lo que posteriormente será el desarrollo diario de las tareas.



La aplicación sistemática y organizada de las BPA será **el Programa de Buenas Prácticas Ambientales (PBPA)**.

### **2.2.3 Análisis del Estudio Técnico y Ambiental**

**Estudio técnico.-** El estudio técnico sirve para analizar y determinar el tamaño y la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para la entrega del producto o servicio.

Probar la viabilidad técnica del proyecto, aportando información que permita su evaluación técnica y económica, y proporcionando los fundamentos técnicos sobre los cuales se diseñara y ejecutará el proyecto.

El desarrollo de este apartado se inicia haciendo uso de los antecedentes informativos relacionados con el producto. También se toma en cuenta el renglón de las materias primas que se usarán en la producción. Con relación a la información de mercado: los volúmenes de venta pronosticados, la localización de los consumidores y los servicios adicionales requeridos por el demandante y la disponibilidad financiera para el proyecto.

Con todos estos antecedentes se procederá a localizar información relativa a las tecnologías disponibles en el mercado y que pueden utilizarse en el proceso de producción del bien o servicio objeto de estudio.

**Estudio ambiental.-** De acuerdo a la matriz de impactos ambientales, se puede determinar que en todas las fases del proceso debe existir mucho cuidado al realizar todas y cada una de las actividades que realice especialmente el personal de producción.

**TABLA 2.10**

<b>BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES</b>	A	B	C	D	E	N
• Sistemas de identificación y trazabilidad (códigos de barras). Medidas adecuadas para productos perecederos y de temperatura controlada, según la normativa correspondiente a cada material	x		x		x	3
• Sistema informático de gestión de rotación de productos (FIFO) que permita evitar la generación de productos obsoletos	x		x		x	3
• Sistema informático de gestión de ubicación de productos para evitar pérdidas de tiempo	x		x		x	1
• Acondicionamiento de zonas de almacén para productos químicos (APQ) (corrosivos, inflamables, tóxicos, etc.) y su gestión adecuada	x		x		x	6
• Mantener el centro en buen estado de orden y limpieza, para que se facilite el trabajo y se eviten riesgos	x		x		x	6
• Disponer de cubas de contención fraccionadas o generales en la nave, según las posibilidades, que aseguren la contención de vertidos importantes de producto. Revisarlas periódicamente y mantenerlas limpias	x		x		x	4
• Acondicionamiento de zonas del almacén para productos sanitarios, farmacéuticos y de alimentación, según normativa vigente	x		x		x	3
• Acondicionamiento de las zonas del almacén para productos perecederos según normativa vigente	x		x		x	3
• Acondicionamiento de zonas del almacén para productos a temperatura controlada, de acuerdo con la normativa vigente	x		x		x	3
• Formación adecuada del personal de cada una de las áreas, incluido el carné de manipulador para el personal que lo requiera	x		x		x	3
• Gestión adecuada del reciclaje de palets, residuos, cajas y contenedores de un sólo uso para evitar la contaminación por gestión inadecuada de los residuos	x		x		x	3-8
• Reutilizar palets y embalajes. Manipular adecuadamente para conseguir un elevado número de rotaciones	x		x		x	3-8
• Formación de los conductores de carretillas y otros elementos de carga del almacén	x		x		x	3
• Reparar palets y embalajes (internamente o externamente)	x		x		x	3-8
• Identificación y evaluación de riesgos de incendio	x		x		x	6
• Planificación de la prevención en cuanto a la sensibilización, formación y entrenamiento. Plan de emergencia	x		x		x	6
• Protección adecuada contra incendios	x		x		x	6
• Sistema de detección que no ponga en marcha al sistema de extinción automático de manera injustificada	x		x		x	6
• Sistema de extinción adecuado al riesgo	x		x		x	6
• Sistema adecuado de contención de aguas de incendio	x		x		x	6
• Resistencia al fuego y sectorialización adecuada del almacén	x		x		x	6

**Fuente:** www.google.com  
**Elaborado por:** César Arellano

Al no tomar las debidas precauciones, se estará incrementando las posibilidades de que exista una falla en el proceso, por ejemplo, el tratamiento de los

desperdicios y de la basura es muy importante, ya que puede provocar contaminación en los alimentos.

Para ello, es necesario aplicar una serie de prácticas ambientales que eviten la contaminación y degeneración de la materia prima que se utiliza en la elaboración de productos.

## 2.3 Ingeniería de la Empresa

Consiste en definir y especificar técnicamente los factores fijos (edificios, equipos, etc.) y los variables (mano de obra, materias primas, etc.) que componen el sistema.

En la ingeniería básica es necesario conocer:

- a) Bien o servicio.- Conocer y describir las características de los bienes o servicios.
- b) Programa de producción.- Indica los índices de rendimiento y la eficiencia de los equipos en términos físicos.
- c) Cálculo de la producción.- Se puede llevar a cabo por dos sistemas; 1) Con base en el mercado, se parte del conocimiento del volumen del producto final que es necesario entregar al mercado. 2) Con base en la materia prima dada. En algunos casos el problema es procesar un determinado volumen de materia prima.
- d) Requisitos de mano de obra e insumos.
- e) Especificación de las características de los equipos a utilizar.
- f) Distribución en la planta. Definido el proceso productivo y los equipos necesarios, debe hacerse la distribución de los equipos en el edificio.

## **2.4 Proceso Productivo**

Para definir y describir el proceso seleccionado del proyecto es necesario tener conocimiento de las alternativas tecnológicas viables y accesibles; La selección del proceso de producción está íntimamente relacionada con la selección de la tecnología de producción.

El proceso de análisis y selección de la tecnología debe considerar las diversas consecuencias de la adquisición e incluir los aspectos contractuales.

### **Análisis de las tecnologías disponibles**

Los factores importantes a considerar son:

- Capacidad mínima económica factible del proceso, en comparación con el tamaño determinado para el proyecto.
- Calidad de los productos obtenidos con relación a la calidad identificada en el estudio de mercado.
- Costo de inversión, comparado contra la disponibilidad financiera del proyecto.
- Flexibilidad de operación de los equipos y procesos, en comparación con el comportamiento de la demanda.
- Requerimientos de servicios de mantenimiento y reparaciones, comparados con las capacidades existentes en el medio.
- Adaptabilidad a las materias primas.

- Aspectos contractuales; protección de la tecnología a través de patentes y posibilidad de tener las licencias correspondientes.
- Riesgos involucrados en la operación.

### **Tecnología innovada recientemente**

Un factor importante en la selección tecnología es el grado de seguridad de operación. Es conveniente que la tecnología haya sido probada lo suficiente como para asegurar su eficiencia y de preferencia en el lugar de origen. El uso de tecnologías innovadoras puede implicar riesgos que son difíciles de medir, tales como vida de uso del equipo, costo de mantenimiento, etc.

Las tecnologías innovadoras deben ser analizadas con mayor detalle. Es decir, revisar tecnologías avanzadas que permitan ahorrar en los insumos y en la inversión, y que puedan lograr aumentos en la producción y seguridad.

### **Tecnología de capital intensivo o de mano de obra intensiva**

Deben analizarse los procesos intensivos en el uso de la mano de obra, aplicables a lugares en donde los costos por este rubro son bajos. Los procesos automatizados que se utilizan en producción masiva, las restricciones de contaminación ambiental, las políticas de sustitución de importaciones, rechazo de dependencia tecnológica, restricciones en divisas, etc.

## **CAPITULO III**

### **3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL DE LA EMPRESA**

El estudio organizacional es la descripción detallada de todo lo relacionado con los recursos humanos y materiales del área administrativa necesarios en la ejecución de un proyecto de inversión.

Los aspectos que se analizan en este estudio son: la estructura organizacional, lo cual implica la definición del tipo de departamentalización que se utilizará en la empresa.

#### **3.1 Base Legal**

De acuerdo a las leyes y normas ecuatorianas se debe cumplir una serie de pasos necesarios para la creación y constitución legal de una empresa. Aspectos legales que incluyen el Acta Constitutiva y el Registro de Comercio de la empresa.

Los principales pasos son los siguientes:

- Reserva del nombre en la Superintendencia de Compañías.
- Depósito del capital en efectivo en una “Cuenta de Integración de Capital” en un banco.
- Junta de Accionistas en la que se realice el nombramiento de los representantes legales de la empresa.
- Valuación de bienes muebles o inmuebles que se aportarán como capital.

- Elaboración de la minuta de la escritura de constitución.
- Elevación a escritura pública en una Notaría.
- Solicitud de aprobación dirigida a la Superintendencia de Compañías.
- Aprobación de la Superintendencia de Compañías mediante Resolución.
- Publicación del extracto de la escritura en un periódico de amplia circulación.
- Obtención de la Patente Municipal.
- Afiliación a la Cámara de Comercio o Cámara respectiva.
- Inscripción en el Registro Mercantil de la Escritura de Constitución, Resolución de la Superintendencia de Compañías y Representantes Legales de la Empresa.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes.
- Autorización de la Superintendencia de Compañías para retirar los fondos de la “Cuenta de Integración de Capital”.

El “Palacio de la Empanada” será una compañía anónima por las siguientes razones:

- Requiere de un mínimo de dos personas naturales o de una persona jurídica al momento de su constitución.



- Puede funcionar con un solo socio.
- Requiere de un monto mínimo de \$800 para su constitución.
- El dueño de una acción puede venderla libremente, sin requerir de la aprobación de los demás accionistas.

### 3.2 Base Filosófica de la Empresa

Hasta hace no mucho tiempo, el tener una "Misión y Visión" fue una básicamente una moda empresarial para las "Empresas-In". Poco a poco, la moda se fue convirtiendo en reflexiones de un conjunto de herramientas para orientar a las organizaciones, como brújula hacia el norte deseado.

#### VISIÓN

La visión es la imagen idealizada del futuro de la organización.

**“Ser una empresa líder en comida rápida en el mercado nacional para el 2012, donde participaremos con calidad y servicio diferenciado que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas, guiándonos por principios fundamentales como la capacidad, honestidad, competitividad y calidad en todos los procesos”.**

#### MISIÓN

La misión es el objetivo global de la organización, es la razón que explica su existencia. Describe la visión de la organización, los valores y creencias que comparte y su razón de ser. Procura que todos los miembros de la organización tengan una guía permanente que enfoque y oriente sus esfuerzos y actividades.

**“Ofrecer productos de características especiales utilizando materia prima de óptima calidad, con una filosofía de conservación al medio ambiente, brindando estabilidad a los clientes y a todos quienes conforman la organización”.**

## PRINCIPIOS

- Ofrecer a los clientes productos de óptima calidad.
- Ser competitivos haciendo buen uso de los recursos que dispone la empresa.
- Satisfacer siempre al cliente interno y externo.
- Ser responsables con el cumplimiento de los deberes y atribuciones asignados.
- Mejorar continuamente para ofrecer el mejor servicio, excediendo las expectativas de los potenciales clientes.

## VALORES

**Liderazgo:** Se forja a través de un proceso de sinceramiento y el desarrollo de virtudes. Es lograr hacer que las personas hagan lo que se debe hacer.

**Buen ejemplo:** Practicar lo que se predica. Es la forma como el líder transmite sus valores y principios.

**Confianza-amistad:** Condición para lograr compromiso con la empresa y autonomía para crear. Estimula la eficiencia y evita limitarse a señalar los errores, sino por el contrario, ayuda a corregirlos y superarlos. Es la base para trabajar en equipo.

**Trabajo en equipo:** Asociación de esfuerzos. Los miembros del equipo comparten los objetivos, planes, estrategias y errores, haciendo que los objetivos del conjunto prevalezcan sobre los objetivos individuales.

**Innovación:** Implica respaldar la iniciativa y creatividad personal y del equipo, tolerando errores y buscando la acción permanente. Sin este valor no se aprovecharían las oportunidades, ya que éstas por definición son inciertas.

**Calidad total - productividad:** Producir bien desde el principio, en una cadena de responsabilidades, satisfaciendo las necesidades del cliente. Es lograr resultados al menor costo, optimizando la utilización de los recursos, que son escasos y costosos, buscando lograr ventajas competitivas.

**Respeto al medio ambiente:** Es actuar en armonía con el entorno ecológico, promoviendo la conservación de la naturaleza, requerimiento básico para lograr mejores condiciones de vida en el futuro.

**Solidaridad social:** Compromiso de la empresa y de las personas que la conforman, en apoyo de la comunidad. Este valor se potencia aún más debido a las diferencias sociales de nuestro país.

### **3.3 La Organización**

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"<sup>2</sup>

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

#### **3.3.1 Estructura Orgánica**

La estructura orgánica es el cuerpo óseo de la organización. La estructura orgánica es la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas de una institución u organización y la relación que guarda entre sí. Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa u organización en cuanto a las relaciones entre el o los gerentes y los colaboradores.

Para diseñar la estructura orgánica, habrá que tener en cuenta los factores como es la magnitud, giro y necesidades de la empresa, pues en base a ellos se determinarán las unidades administrativas, los medios humanos necesarios y la asignación de funciones a los mismos.

---

<sup>2</sup> Teoría y Diseño organizacional, Agustín Reyes Ponce.

El organigrama estructural, se refiere a un ordenamiento según el cual los departamentos se definen de acuerdo con la estructura de la empresa.

El organigrama funcional, se refiere a un ordenamiento según el cual los departamentos se definen de acuerdo con la función que desempeña cada uno.

### **3.3.2 Descripción de Funciones**

A continuación se describen las funciones para cada cargo:

#### **Gerente General**

- Administrar la empresa.
- Representar a la empresa legal y judicialmente.
- Supervisar todas las operaciones de la organización.
- Revisar los estados financieros emitidos por el contador mensualmente.
- Aprobar todos los desembolsos e inversiones que realice la empresa.
- Dirigir y controlar las actividades del departamento operativo.

#### **Contador**

- Elaborar todos los estados financieros de la empresa.
- Trabajar conjuntamente con el personal a su cargo.

- Realizar las declaraciones para los pagos tributarios.

### **Jefe de Operaciones**

- Controlar las provisiones de materia prima, ingredientes, etc.
- Controlar la calidad de los productos.
- Controlar los tiempos de entrega.
- Crear nuevas recetas (innovar).

### **Cocinero**

- Preparar los diferentes platos ofrecidos en la carta.
- Realizar los pedidos de materia prima (ingredientes) al Jefe de Operaciones.

### **Secretaria – Recepcionista**

- Colaborar con el Gerente General, el Jefe de Operaciones y el Contador.
- Preparar los comprobantes de ingresos y egresos.
- Preparar los pagos al personal.
- Preparar los pagos a los diferentes proveedores.

## **Cajero**

- Recibir el pedido de los clientes.
- Receptar el pago de los clientes.
- Entregar las facturas y el cambio respectivo.
- Hacer la caja diariamente.
- Realizar depósitos intactos inmediatos.

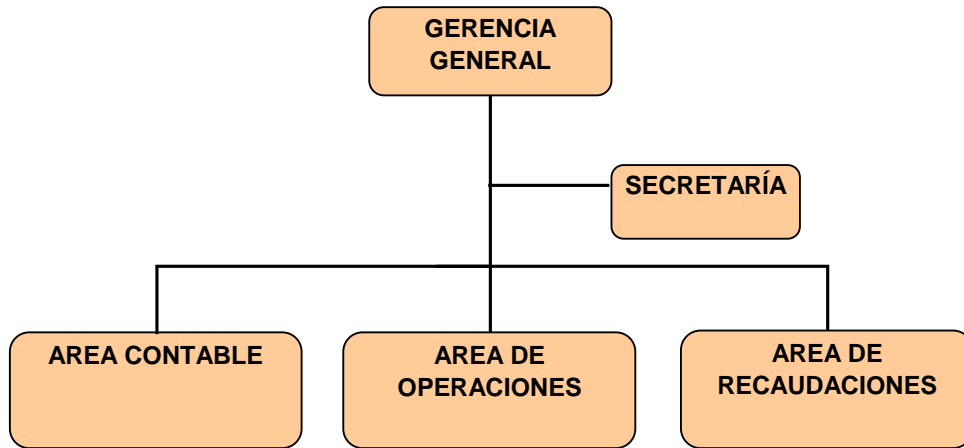
### **3.3.3 Organigrama Estructural**

Los organigramas más utilizados en una empresa para definir al recurso humano y sus respectivas funciones son:

- El organigrama estructural.
- El organigrama de personal.
- El organigrama funcional.

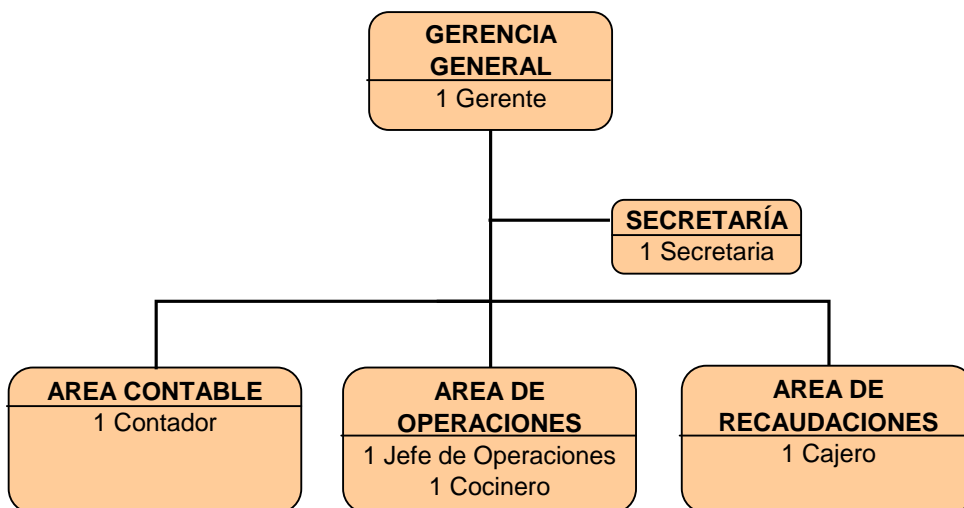


**GRAFICO 3.1**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: [www.elprisma.com/Administración de Empresas y Negocios](http://www.elprisma.com/Administración de Empresas y Negocios)  
Elaborado por: César Arellano

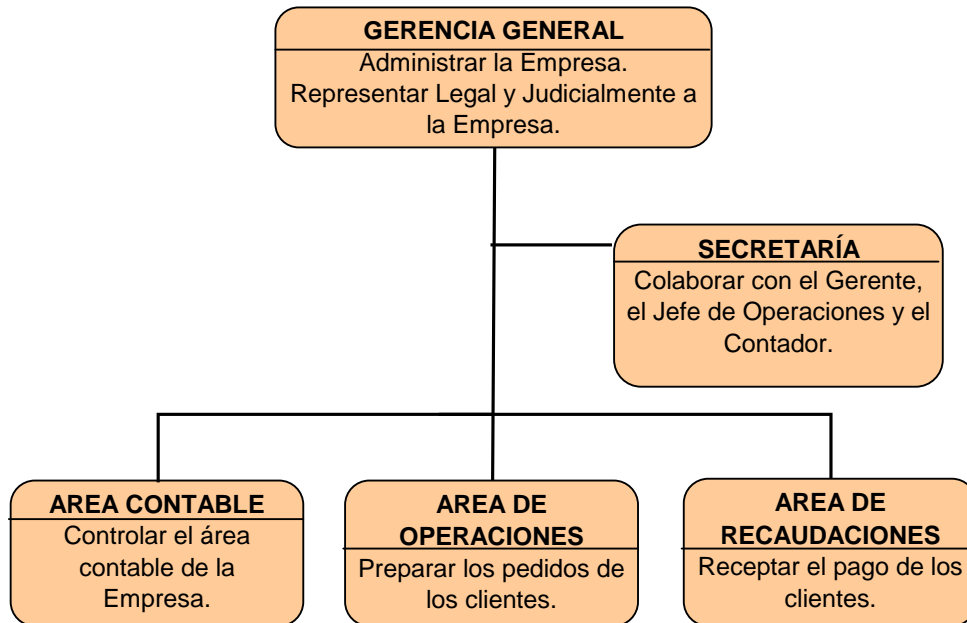
**GRAFICO 3.2**  
**ORGANIGRAMA DE PERSONAL**



Fuente: [www.elprisma.com/Administración de Empresas y Negocios](http://www.elprisma.com/Administración de Empresas y Negocios)  
Elaborado por: César Arellano

### GRAFICO 3.3

#### ORGANIGRAMA FUNCIONAL



**Fuente:** [www.elprisma.com/Administración de Empresas y Negocios](http://www.elprisma.com/Administración de Empresas y Negocios)  
**Elaborado por:** César Arellano

#### 3.3.4 Logotipo de la Empresa

El Logo es la representación visual más importante de la marca. Debe ser lo suficientemente fuerte para ser reconocido y para perdurar a través de los años sin volverse obsoleto.

Algunas características de un buen logo:

- Es simple: Fácil de reconocer. Gap, IBM, Sony, AT&T.
- Es práctico: Se adapta a todo tipo de medios en los que será reproducido.

- Es consistente: Se presenta siempre de la misma manera, obedeciendo a un manual de usos correctos e incorrectos de la marca.
- Es memorable: Logra impactar en la mente a través de características propias, como el uso del color o formas específicas.
- Promueve: Ayuda a reflejar y promover las características, valores y objetivos de la compañía o producto.
- Es flexible: No sólo encaja con los lineamientos de la marca sino también con nuevos productos o extensiones de línea.
- Es sustentable: Idealmente contemporáneo, pero sin perder lo clásico.
- Perdura a través del tiempo.

A continuación el logotipo del "Palacio de la Empanada"



## CAPITULO IV

### 4. ESTUDIO FINANCIERO

La última etapa del análisis de la viabilidad financiera de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

En esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto.

#### 4.1 Presupuestos

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

**Funciones de los presupuestos.-** La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

**Importancia de los presupuestos.-** Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

### **Finalidades de los presupuestos**

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.

#### **4.1.1 Presupuesto de Inversión**

Es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros.

##### **4.1.1.1 Activos Fijos**

Las inversiones en activos fijos son aquellas que se realizan en bienes necesarios para la elaboración o transformación de la materia prima en productos y además que sirven de soporte para realizar las operaciones del proyecto.

Los activos fijos están sujetos a depreciación, lo cual afectará el resultado de los estados financieros, por su efecto sobre el cálculo de los impuestos.

**TABLA 4.1**

**ACTIVO FIJO DE PRODUCCIÓN**

UNID.	EQUIPO	PRECIO UNIT.	COSTO TOTAL
1	BALANZA	150,00	150,00
1	PORTA PAPELES	25,00	25,00
1	BATIDORA	100,00	100,00
1	MESA DE TRABAJO ACERO INOX.	250,00	250,00
1	MOLDE FORMADOR	200,00	200,00
1	COCINA INDUSTRIAL	450,00	450,00
2	PERCHAS METÁLICAS	150,00	300,00
	<b>TOTAL</b>		<b>1.475,00</b>

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill

**Elaborado por:** César Arellano

**TABLA 4.2**

**ACTIVO FIJO DE OFICINA Y VENTAS**

CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	COMPUTADORA	500,00	500,00
1	MULTIFUNCIONAL (FAX, IMPRESORA)	120,00	120,00
1	TELEFONO	35,00	35,00
1	ESCRITORIO SECRETARIA	120,00	120,00
1	SILLA SECRETARIA	80,00	80,00
1	ESCRITORIO GERENTE	150,00	150,00
3	SILLAS PARA VISITANTES	40,00	120,00
	<b>TOTAL</b>		<b>1.125,00</b>

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill

**Elaborado por:** César Arellano

#### 4.1.1.2 Activos Diferidos

Las inversiones en activos intangibles son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación, etc. Los activos fijos están sujetos a amortización.

**TABLA 4.3**

<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
<b>CONCEPTO</b>	
PLANEACIÓN E INTEGRACIÓN	800,00
INGENIERÍA DEL PROYECTO	1.500,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	800,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.100,00</b>

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill

**Elaborado por:** César Arellano

#### 4.1.1.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado. El capital de trabajo está constituido por un conjunto de recursos que, al ser absolutamente imprescindibles para el funcionamiento del proyecto son parte del patrimonio del inversionista y por ello tienen el carácter de recuperables.

#### **Método del Período de desfase:**

Este método consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinará a financiar el período de desfase.

El cálculo de la inversión en capital de trabajo (ICT), se determina por la expresión:

$$\text{CT} = (\text{Costo Total Anual} / 365) * \text{Número de días de desfase.}$$

Una forma de determinar el Capital de trabajo consiste en calcular el costo de operación anual y dividirlo para 360 ó 365 días; de esta forma se obtiene un costo de operación diario que se multiplica por la duración en días del ciclo de operación (periodo de desfase o recuperación).

**Fórmula:**

$$\text{ICT} = (\text{Costo Total Anual} / 365) * \text{Número de días de desfase}$$

$$\text{ICT} = \frac{7.992}{365} \times 45$$

$$\text{ICT} = 22 \times 45$$

$$\text{ICT} = 985$$

#### 4.1.2 Cronograma de Inversiones

Se debe elaborar un programa de inversiones de la empresa, desde las primeras actividades como son: la compra de terreno, hasta la fecha en que sea puesta en marcha la actividad productiva de la empresa.



**TABLA 4.4****CRONOGRAMA DE INVERSIONES**

DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>2.600</b>			<b>620</b>		
Maquinaria y Equipo	1.475					
Activo fijo de Oficina y Ventas	505					
Equipo de Computación	620			620		
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Planeación e integración	800					
Ingeniería del proyecto	1.500					
Gastos de constitución	800					
<b>TOTAL INVERSIONES FIJAS</b>	<b>5.700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>620</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>947</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
COSTO DE GASTOS	947					
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS Y CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>6.647</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>620</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill

**Elaborado por:** César Arellano

### 4.1.3 Presupuestos de Operación

Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos de todas las actividades para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

#### 4.1.3.1 Presupuesto de Ingresos

Los ingresos de operación se deducen de la información de precios y demanda proyectada, calculados en el estudio de mercado, de las condiciones de ventas, de las estimaciones de ventas de residuos y del cálculo de los ingresos por venta de equipos cuyo reemplazo está previsto durante el periodo de evaluación del proyecto.

De acuerdo a los precios y a las unidades estimadas para este proyecto, se tiene el siguiente presupuesto de ingresos:

**TABLA 4.5**

**VENTAS EN UNIDADES**

DETALLE	VALOR UNIT.	UNID.	MES	AÑOS				
				2008	2009	2010	2011	2012
EMPANADA DE VERDE	1,25	500	625	7.500	8.250	9.075	9.983	10.981
EMPANADA DE MOROCHO	1,25	500	625	7.500	8.250	9.075	9.983	10.981
EMPANADA CHILENA	1,25	400	500	6.000	6.600	7.260	7.986	8.785
EMPANADA DE VIENTO	1,25	300	375	4.500	4.950	5.445	5.990	6.588
EMPANADA ITALIANA	1,50	100	150	1.800	1.980	2.178	2.396	2.635
EMPANADA BOLIVIANA	1,50	100	150	1.800	1.980	2.178	2.396	2.635
EMPANADA DE MEJIDO	1,50	100	150	1.800	1.980	2.178	2.396	2.635
CAFÉ EN AGUA	0,65	100	65	780	858	944	1.038	1.142
CAFÉ EN LECHE	0,90	150	135	1.620	1.782	1.960	2.156	2.372
CHOCOLATE	1,00	200	200	2.400	2.640	2.904	3.194	3.514
<b>TOTAL</b>		<b>2.450</b>	<b>2.975</b>	<b>35.700</b>	<b>39.270</b>	<b>43.197</b>	<b>47.517</b>	<b>52.268</b>

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill

**Elaborado por:** César Arellano

Se estima un 10% de crecimiento anual sobre el nivel de producción, y como se puede observar en la tabla 4.5 el incremento es igual para los demás años.

**TABLA 4.6**

**PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUAL**

RUBROS	AÑOS				
	2008	2009	2010	2011	2012
Ingreso por ventas	35.700	39.270	43.197	47.517	52.268
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>35.700</b>	<b>39.270</b>	<b>43.197</b>	<b>47.517</b>	<b>52.268</b>

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill

**Elaborado por:** César Arellano

#### **4.1.3.2 Presupuesto de Egresos**

Los costos de operación se calculan por información de prácticamente todos los estudios anteriores. Existe, sin embargo un ítem de costo que debe calcularse en esta etapa: el impuesto a las ganancias, porque este desembolso es consecuencia directa de los resultados contables de la empresa, que pueden ser diferentes de los resultados obtenidos de la proyección de los estados contables de la empresa responsable del proyecto

De acuerdo a los costos y gastos estimados para este proyecto, se tiene el siguiente presupuesto de egresos:

**TABLA 4.7**

**PRESUPUESTO DE GASTOS MENSUAL**

RUBROS	MESES											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>COSTOS</b>	<b>1.078</b>	<b>1.078</b>	<b>1.078</b>	<b>1.078</b>	<b>1.078</b>	<b>1.078</b>	<b>1.078</b>	<b>1.078</b>	<b>1.078</b>	<b>1.078</b>	<b>1.078</b>	<b>1.078</b>
Mano de obra directa (Jefe de Producción - Cocinero)	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Materia prima	408	408	408	408	408	408	408	408	408	408	408	408
Envases y embalaje	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>1.594</b>	<b>1.594</b>	<b>1.594</b>	<b>1.594</b>	<b>1.594</b>	<b>1.594</b>	<b>1.594</b>	<b>1.594</b>	<b>1.594</b>	<b>1.594</b>	<b>1.594</b>	<b>1.594</b>
Sueldo Gerente General	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Sueldo Contador	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Sueldo Cajero	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Sueldo Secretaria	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Útiles de oficina	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Servicios básicos	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Arriendo de local	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Seguros	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Mantenimiento de instalaciones	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Depreciaciones	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Amortizaciones	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>
Intereses	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>2.733</b>	<b>2.733</b>	<b>2.733</b>	<b>2.733</b>	<b>2.733</b>	<b>2.733</b>	<b>2.733</b>	<b>2.733</b>	<b>2.733</b>	<b>2.733</b>	<b>2.733</b>	<b>2.733</b>

Fuente: BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill

Elaborado por: César Arellano

**TABLA 4.8****PRESUPUESTO DE EGRESOS**

RUBROS	AÑOS				
	2008	2009	2010	2011	2012
COSTOS	12.940	13.328	13.728	14.139	14.564
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	19.125	21.037	23.141	25.455	28.001
GASTOS FINANCIEROS	735	588	441	294	147
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>32.800</b>	<b>34.953</b>	<b>37.310</b>	<b>39.889</b>	<b>42.711</b>

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill

**Elaborado por:** César Arellano

Los costos tienen un incremento del 5% anual, los gastos de administración y ventas tienen un incremento del 10% anual y los gastos financieros están dados de acuerdo a los valores de la tabla de amortización.

## **4.2 Estados Financieros Pro forma**

Los estados financieros pro-forma o proyectados son la base para calcular los flujos netos de efectivo (FNE) con los cuales se realiza la evaluación económica.

### **4.2.1 Estado de Resultados**

El estado de resultados pro-forma es un resumen de los ingresos y egresos esperados de las empresas durante determinado periodo en el futuro. Es un instrumento que tiene como objetivo mostrar si el Proyecto es capaz de generar Utilidades o pérdidas contables. El cálculo se efectúa sobre la base de los ingresos y costos proyectados.

Este instrumento de análisis sistematiza toda la información proveniente de:

- Los ingresos por la venta efectiva del bien o servicio producido por el Proyecto, cuyo monto corresponde al volumen de producción multiplicado por el precio de venta.
- Los costos en que se incurre para producir esos volúmenes.

**TABLA 4.9**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

RUBROS	AÑOS				
	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos	35.700	39.270	43.197	47.517	52.268
- Costo de venta	12.940	13.328	13.728	14.139	14.564
= Utilidad bruta en ventas	22.760	25.942	29.469	33.377	37.705
- Gastos de administración y ventas	19.125	19.668	20.227	20.803	21.397
- Gastos financieros	735	588	441	294	147
= Utilidad antes de participación e impuestos	2.900	5.686	8.801	12.280	16.161
- Participación trabajadores	435	853	1.320	1.842	2.424
= Utilidad antes de impuestos	2.465	4.833	7.481	10.438	13.737
- Impuesto a la renta	616	1.208	1.870	2.609	3.434
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>1.849</b>	<b>3.625</b>	<b>5.611</b>	<b>7.828</b>	<b>10.303</b>

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill

**Elaborado por:** César Arellano

De acuerdo a la tabla 4.8, los costos tienen un incremento del 5% anual y los gastos de administración y ventas tienen un incremento del 10% anual.

#### **4.2.2 Flujos Netos de Fondos**

La Proyección del Flujo de Caja constituye uno de los elementos más importantes del Estudio de un Proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que proyecte. La información básica para realizar esta proyección esta contenida en los estudios de mercado, técnico y organizacional. Al proyectar el Flujo de Caja, será necesario incorporar información adicional relacionada principalmente, con los efectos tributarios de depreciación, de la amortización del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas.

El flujo de caja se compone de cuatro elementos básicos: los egresos iniciales de fondos (inversiones), los ingresos y egresos de operación y el valor de desecho o salvamento del proyecto (valor que podría tener el activo en ese momento),

suponiendo su venta, considerando su valor contable o estimando los beneficios futuros que podría generar desde el término del período de evaluación hacia adelante. A pesar que no constituyen ingresos, tanto el valor de desecho del proyecto como la recuperación del capital de trabajo hay que incluirlos en el análisis por constituir parte del patrimonio que tendría el inversionista si se hace la inversión.

**TABLA 4.10**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

DETALLE	AÑOS					
	0	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS		35.700	39.270	43.197	47.517	52.268
- COSTO DE VENTA		12.940	13.328	13.728	14.139	14.564
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		22.760	25.942	29.469	33.377	37.705
- GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		19.125	19.668	20.227	20.803	21.397
- GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
= UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS		3.636	6.274	9.242	12.574	16.308
- PART. TRABAJADORES (15%)		545	941	1.386	1.886	2.446
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		3.090	5.333	7.856	10.688	13.862
- IMPUESTO A LA RENTA (25%)		773	1.333	1.964	2.672	3.465
= UTILIDAD NETA		2.318	4.000	5.892	8.016	10.396
+ DEPRECIACIONES		403	403	403	403	403
+ AMORT. INTANGIBLES		620	620	620	620	620
INVERSION INICIAL	-6.685					
- INVERSION DE REEMPLAZO				620	0	0
+ VALOR DE DESECHO						30.431
<b>= FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>-6.685</b>	<b>3.340</b>	<b>5.023</b>	<b>6.295</b>	<b>9.039</b>	<b>41.850</b>

Fuente: BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill

Elaborado por: César Arellano

De acuerdo a la tabla 4.8 y 4.9 los costos tienen un incremento del 5% anual, los gastos de administración y ventas tienen un incremento del 10% anual y los gastos financieros están dados de acuerdo a los valores de la tabla de amortización.



**TABLA 4.11**

**FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA**

DETALLE	AÑOS					
	0	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS		35.700	39.270	43.197	47.517	52.268
- COSTO DE VENTA		12.940	13.328	13.728	14.139	14.564
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		22.760	25.942	29.469	33.377	37.705
- GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		19.125	19.668	20.227	20.803	21.397
- GASTOS FINANCIEROS		735	588	441	294	147
= UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS		2.900	5.686	8.801	12.280	16.161
- PART. TRABAJADORES (15%)		435	853	1.320	1.842	2.424
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		2.465	4.833	7.481	10.438	13.737
- IMPUESTO A LA RENTA (25%)		616	1.208	1.870	2.609	3.434
= UTILIDAD NETA		1.849	3.625	5.611	7.828	10.303
+ DEPRECIACIONES		403	403	403	403	403
+ AMORT. INTANGIBLES		620	620	620	620	620
INVERSION INICIAL	-6.685					
- INVERSION DE REEMPLAZO		0	0	620	0	0
+ FINANCIAMIENTO DE TERCEROS		735	588	441	294	147
+ VALOR DE DESECHO						29.900
+ RECUP. CAPITAL DE TRABAJO		985				
<b>= FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>-6.685</b>	<b>3.122</b>	<b>4.059</b>	<b>5.572</b>	<b>8.557</b>	<b>41.078</b>

Fuente: BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill

Elaborado por: César Arellano

**4.2.3 Estructura de Financiamiento**

Los recursos que se destina al proyecto provienen de dos fuentes específicas: recursos propios y préstamos de entidades financieras.

CONCEPTO	VALOR	PARTIC. %
RECURSOS PROPIOS	2.600	39%
RECURSOS DE TERCEROS	4.085	61%
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>6.685</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a este cuadro, el 39% de la inversión proviene del capital social y el 61% se financiará con la cooperativa “San Pedro de Taboada” al 18% anual.

Cooperativa “San Pedro de Taboada”

Tabla de amortización con intereses sobre saldos.

**DATOS:**

Préstamo: 4.047  
 Interés anual: 18,00%  
 Años: 5

**TABLA 4.12**

**TABLA DE AMORTIZACION**

<b>AÑOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Deuda</b>	4.085	3.268	2.451	1.634	817
<b>Interés Vencido</b>	735	588	441	294	147
<b>Capital Pagado</b>	817	817	817	817	817
<b>Cuota de Pago</b>	1.552	1.552	1.552	1.552	1.552
<b>SALDO</b>	3.268	2.451	1.634	817	0

**Fuente:** Cooperativa “San Pedro de Taboada”

**Elaborado por:** César Arellano

#### **4.2.4 Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto.

<b>Precio Venta</b>	1,36
<b>Costo Unitario</b>	0,90
<b>Costos Fijos</b>	24.525
<b>Punto de Equilibrio</b>	53.315

Para calcular el punto de equilibrio, se procedió a sacar un valor promedio de la empanada, ya que sería poco práctico calcular para cada clase de empanada, ya que no se quiere saber cuantas empanadas de verde o de morocho se deben vender, sino cual es el número de empanadas de todas las clases ofrecidas que se tiene que vender para alcanzar el punto de equilibrio.

Por lo tanto, el precio de venta promedio es de \$1,36, el costo unitario es el resultado de la suma de los costos fijos más los costos variables dividido para la producción anual estimada, obteniéndose así el costo unitario de \$0,90.

Los costos fijos, como se conoce son todos aquellos que en su magnitud permanecen constantes o casi constantes, independientemente de las fluctuaciones en los volúmenes de producción y/o venta.

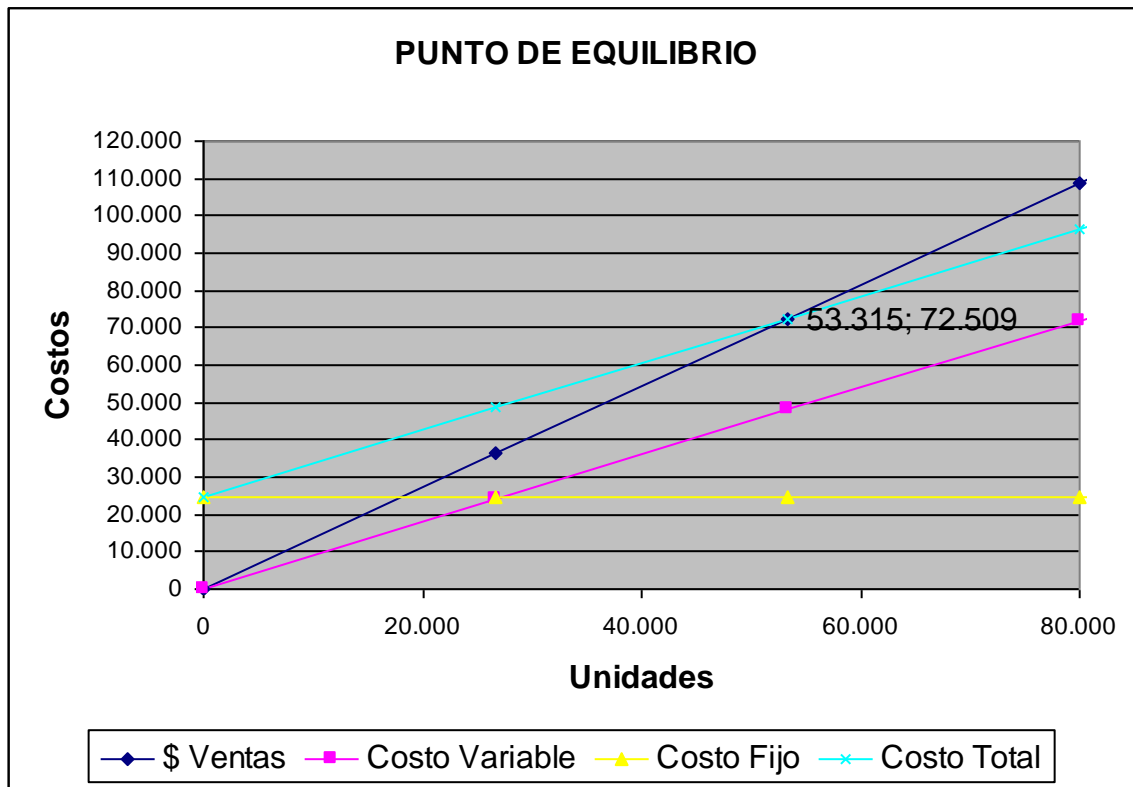
**TABLA 4.13**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>Q Ventas</b>	0	26.658	<b>53.315</b>	79.973	106.630
<b>\$ Ventas</b>	0	36.254	72.509	108.763	145.017
<b>Costo Variable</b>	0	23.992	47.984	71.976	95.967
<b>Costo Fijo</b>	24.525	24.525	24.525	24.525	24.525
<b>Costo Total</b>	24.525	48.517	72.509	96.501	120.492
<b>Beneficio</b>	-24.525	-12.263	0	12.263	24.525

Fuente: BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill

Elaborado por: César Arellano

GRAFICO 4.1



Fuente: BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill

Elaborado por: César Arellano

De acuerdo a los datos obtenidos se necesita vender 53.315 empanadas, es decir obtener un ingreso de \$72.509 para alcanzar el punto de equilibrio.

## 4.3 Evaluación Financiera

### 4.3.1 Costo Promedio Ponderado de Capital TMAR

Una de las variables que más influyen en el resultado de la evaluación de un proyecto es la tasa de descuento utilizada en la actualización de sus flujos de caja.

La utilización de una tasa de descuento inapropiada puede inducir a un resultado equivocado en la evaluación.

Se requiere calcular la tasa pertinente de descuento, es decir, el costo promedio ponderado del capital.

El cálculo de la tasa de descuento se puede realizar de la siguiente manera:

**TABLA 4.14**  
**COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL TMAR**

CONCEPTO	VALOR	PARTIC. %	CN %	CP %
RECURSOS PROPIOS	2.600	39%	20,0%	7,04%
RECURSOS DE TERCEROS	4.047	61%	18,0%	12,18%
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>6.647</b>	<b>100%</b>		<b>19,22%</b>

Fuente: Manual de proyectos. Rodrigo Sáenz Flores. PUCE- 2002

Elaborado por: César Arellano

El proyecto requiere una inversión total de \$6.647 y será financiado 61% con un préstamo bancario que cobra una tasa de interés nominal anual de 18%. El saldo (39%) se cubrirá con capital social, que tiene una costa de oportunidad de 20%, incluido el riesgo asignable al proyecto.

El costo promedio ponderado de capital o TMAR para este proyecto es del 19,22%.

### 4.3.2 Criterios de Evaluación

El estudio de la evaluación económica es la parte final de todo el proceso de análisis de la factibilidad de un proyecto. En este apartado se desarrollarán las diferentes razones financieras tales como el Valor Actual Neto conocido como VAN, la Tasa Interna de Retorno o TIR, el Periodo de Recuperación de la Inversión y la Relación Beneficio-Costo.

#### VALOR ACTUAL NETO

Conocido también como el Valor Presente Neto y se define como la sumatoria de los flujos netos de caja anuales actualizados menos la inversión inicial. Con este indicador de evaluación se conoce el valor del dinero actual (hoy) que va recibir el proyecto en el futuro, a una tasa de interés y un periodo determinado, a fin de comparar este valor con la inversión inicial. El valor actual neto de una Inversión corresponde al flujo neto de caja actualizado con una determinada tasa de descuento, la misma que tendrá un valor que puede ser calculada en función al aporte propio y al monto financiado.

Si el VAN de una inversión es de cero o más, se autorizará el proyecto.

**TABLA 4.15**

**VALOR ACTUAL NETO SIN FINANCIAMIENTO**

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
FLUJO DE CAJA		3.340	5.023	6.295	9.039	9.039
TASA DESCUENTO		19,22%	19,22%	19,22%	19,22%	19,22%
FLUJOS ACTUALIZADOS		2.802	3.534	3.714	4.474	3.752
INVERSION INICIAL	-6.685					
<b>VAN DEL PROYECTO</b>		<b>11.590,53</b>				

**Fuente:** SAPAG CHAIN Nassir, Evaluación de Proyectos

**Elaborado por:** César Arellano

El flujo neto de caja actualizado con una tasa de descuento del 19,22%, (calculada en función al aporte propio y al monto financiado), dio como resultado un VAN de \$11.590,53.

Ya que el valor presente neto de la inversión es de más de cero, se autorizará el proyecto.

**TABLA 4.16**

**VALOR ACTUAL NETO CON FINANCIAMIENTO**

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
FLUJO DE CAJA		3.122	4.059	5.572	8.557	41.078
TASA DESCUENTO		19,22%	19,22%	19,22%	19,22%	19,22%
FLUJOS ACTUALIZADOS		2.618	2.856	3.288	4.235	17.054
INVERSION INICIAL	-6.685					
<b>VAN DEL INVERSIONISTA</b>		<b>23.366,07</b>				

**Fuente:** SAPAG CHAIN Nassir, Evaluación de Proyectos

**Elaborado por:** César Arellano

El flujo neto de caja actualizado para el inversionista con una tasa de descuento del 19,22%, (calculada en función al aporte propio y al monto financiado), dio como resultado un VAN de \$23.366,07

De acuerdo a los resultados, el flujo positivo quiere decir que el proyecto es capaz de cubrir el costo de capital y generar utilidades para los inversionistas.

## TASA INTERNA DE RETORNO

Conocida también como Tasa de Rentabilidad Financiera (TRF) y representa aquella tasa porcentual que reduce a cero el valor actual neto del Proyecto.

La TIR muestra al inversionista la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos, sin que incida en futuros fracasos financieros. Para lograr esto se busca aquella tasa que aplicada al Flujo neto de caja hace que el VAN sea igual a cero. A diferencia del VAN, donde la tasa de actualización se fija de acuerdo a las alternativas de Inversión externas, aquí no se conoce la tasa que se aplicará para encontrar el TIR; por definición la tasa buscada será aquella que reduce el VAN de un Proyecto a cero.

Si la tasa interna de rendimiento es igual o mayor que la tasa requerida, el proyecto debe aceptarse y si es menor, debe rechazarse.

**TABLA 4.17**

**TASA INTERNA DE RETORNO SIN FINANCIAMIENTO**

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
FLUJO DE CAJA		3.340	5.023	6.295	9.039	41.850
TASA DESCUENTO		87%	87%	87%	87%	87%
FLUJOS ACTUALIZADOS		1.790	1.441	968	744	1.847
INVERSION INICIAL	-6.685					
<b>VAN TASA MENOR</b>		<b>104,67</b>				
TASA DESCUENTO		89%	89%	89%	89%	89%
FLUJOS ACTUALIZADOS		1.771	1.411	937	713	1.751
INVERSION INICIAL	-6.685					
<b>VAN TASA MAYOR</b>		<b>-102,06</b>				

**Fuente:** SAPAG CHAIN Nassir, Evaluación de Proyectos

**Elaborado por:** César Arellano

El flujo neto de caja actualizado con una tasa de descuento del 87%, se obtiene una TIR de \$104,67, y con una tasa de descuento del 89%, se obtiene una TIR negativa de \$102,06



Ya que la TIR de la inversión es de más de cero en la primera opción, se autorizará el proyecto.

**TABLA 4.18**

**TASA INTERNA DE RETORNO CON FINANCIAMIENTO**

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
FLUJO DE CAJA		3.122	4.059	5.572	8.557	41.078
TASA DESCUENTO		81%	81%	81%	81%	81%
FLUJOS ACTUALIZADOS		1.723	1.237	937	795	2.106
INVERSION INICIAL	-6.685					
<b>VAN TASA MENOR</b>		<b>112,84</b>				
TASA DESCUENTO		83%	83%	83%	83%	83%
FLUJOS ACTUALIZADOS		1.704	1.210	907	761	1.993
INVERSION INICIAL	-6.685					
<b>VAN TASA MAYOR</b>		<b>-109,87</b>				

**Fuente:** SAPAG CHAIN Nassir, Evaluación de Proyectos

**Elaborado por:** César Arellano

El flujo neto de caja actualizado con una tasa de descuento del 81%, se obtiene una TIR de \$112,84, y con una tasa de descuento del 83%, se obtiene una TIR negativa de \$109,87.

Ya que la TIR de la inversión es de más de cero en la primera opción, se autorizará el proyecto.

De acuerdo a los resultados, la tasa interna de rendimiento es mayor que la tasa requerida, por lo tanto el proyecto debe aceptarse.

## PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El período de recuperación de un proyecto de inversión permite conocer el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial con base en los flujos esperados de efectivo. Para su cálculo se considera los flujos acumulados a fin de analizar el año en el que se va a recuperar la inversión.

Las mejores inversiones son aquellas en donde el plazo de recuperación es menor.

**TABLA 4.19**

### PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN

AÑO	0	2008	2009	2010	2011	2012
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO		3.340	5.023	6.295	9.039	41.850
FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO		3.122	4.059	5.572	8.557	41.078
UTILIDAD NETA		1.849	3.625	5.611	7.828	10.303
INVERSION INICIAL	-6.685					
PERIODO RECUPERACIÓN PROYECTO	-6.685	-3.345	1.678	7.972	17.011	58.861
PERIODO RECUPERACIÓN INVERSIONISTA	-6.685	-3.564	495	6.067	14.624	55.702

**Fuente:** SAPAG CHAIN Nassir, Evaluación de Proyectos

**Elaborado por:** César Arellano

De acuerdo a los resultados, el plazo de recuperación de la inversión es de dos años para el proyecto con y sin financiamiento.

## RELACIÓN BENEFICIO / COSTO

En inglés Cost-Benefit Ratio. También llamado "Índice de Rendimiento". En un método de evaluación de proyectos, que se basa en el "valor presente", y que consiste en dividir el valor presente de los ingresos entre el valor presente de los egresos. Si este índice es mayor que 1 se acepta el proyecto; si es inferior que 1 no se acepta, ya que significa que la rentabilidad del proyecto es inferior al costo del capital.

En la medida en que el índice de rentabilidad sea de 1 o más, será aceptable la propuesta de inversión.

**TABLA 4.20**

### RELACIÓN BENEFICIO/COSTO SIN FINANCIAMIENTO

AÑO	0	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS		35.700	39.270	43.197	47.517	82.699
COSTOS		32.360	34.247	36.902	38.478	40.849
TASA DSCTO:		19,22%	19,22%	19,22%	19,22%	19,22%
VAN INGRESOS		29.944	27.628	25.491	23.519	34.333
VAN COSTOS		27.142	24.094	21.776	19.045	16.959
INVERSION INICIAL	-6.685					
<b>RELACION COSTO - BENEFICIO</b>				<b>1,38</b>		

**Fuente:** SAPAG CHAIN Nassir, Evaluación de Proyectos

**Elaborado por:** César Arellano

El índice de rentabilidad para el proyecto sin financiamiento es del 1,38, por lo tanto será aceptable la propuesta de inversión.

Esto resultado significa, que por cada dólar invertido en el proyecto, se obtiene un beneficio neto de 0,38 ctvs, es decir el proyecto genera 0,38 ctvs de dólar por cada dólar invertido.

**TABLA 4.21****RELACIÓN BENEFICIO/COSTO CON FINANCIAMIENTO**

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
INGRESOS		35.700	39.270	43.197	47.517	82.699
COSTOS	-6.685	33.095	34.836	37.344	38.772	40.996
TASA DSCTO:		19,22%	19,22%	19,22%	19,22%	19,22%
VAN INGRESOS		29.944	27.628	25.491	23.519	34.333
VAN COSTOS		27.759	24.508	22.037	19.191	17.020
INVERSION INICIAL	-6.685					
<b>RELACION COSTO - BENEFICIO</b>		<b>1,36</b>				

**Fuente:** SAPAG CHAIN Nassir, Evaluación de Proyectos

**Elaborado por:** César Arellano

El índice de rentabilidad para el proyecto con financiamiento es del 1,36, por lo tanto será aceptable la propuesta de inversión.

Esto resultado significa, que por cada dólar invertido en el proyecto, se obtiene un beneficio neto de 0,36 ctvs, es decir el proyecto genera 0,36 ctvs de dólar por cada dólar invertido.

### 4.3.3 Análisis de Sensibilidad

Al hacer cualquier análisis económico proyectado al futuro, siempre hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian.

Para facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, puede efectuarse un análisis de sensibilidad, el cual indicará las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuales son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final.

En un proyecto individual, la sensibilidad debe hacerse con respecto al parámetro más incierto; por ejemplo, si se tiene una incertidumbre con respecto al precio de

venta del artículo que se proyecta fabricar, es importante determinar que tan sensible es la Tasa Interna de Retorno (TIR) o el Valor Presente Neto (VPN) con respecto al precio de venta. Si se tienen dos o más alternativas, es importante determinar las condiciones en que una alternativa es mejor que otra.

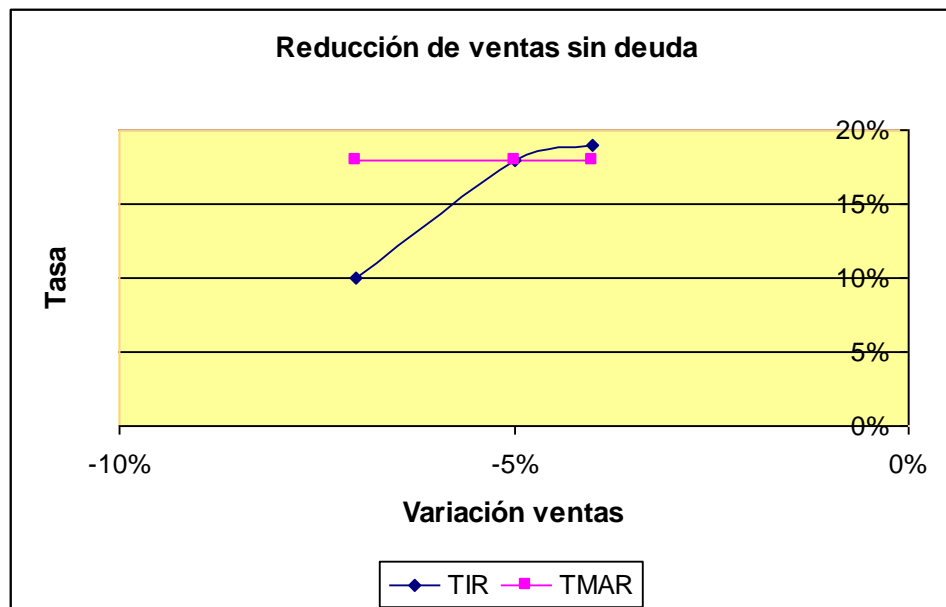
En este proyecto se analiza la situación por una posible reducción de ventas:

**TABLA 4.22**

<b>REDUCCION DE VENTAS, SIN FINANCIAMIENTO</b>		
<b>Variación ventas</b>	<b>TIR</b>	<b>TMAR</b>
-7,00%	10,00%	18,00%
-5,00%	18,00%	18,00%
-4,00%	19,00%	18,00%

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill  
**Elaborado por:** César Arellano

**GRAFICO 4.2**



**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill  
**Elaborado por:** César Arellano

- Al disminuir las ventas en un 7%, se obtiene una TIR del 10%; al disminuir en un 5%, se obtiene una TIR del 18% y al disminuir en un 4% se obtiene una TIR del 19%.

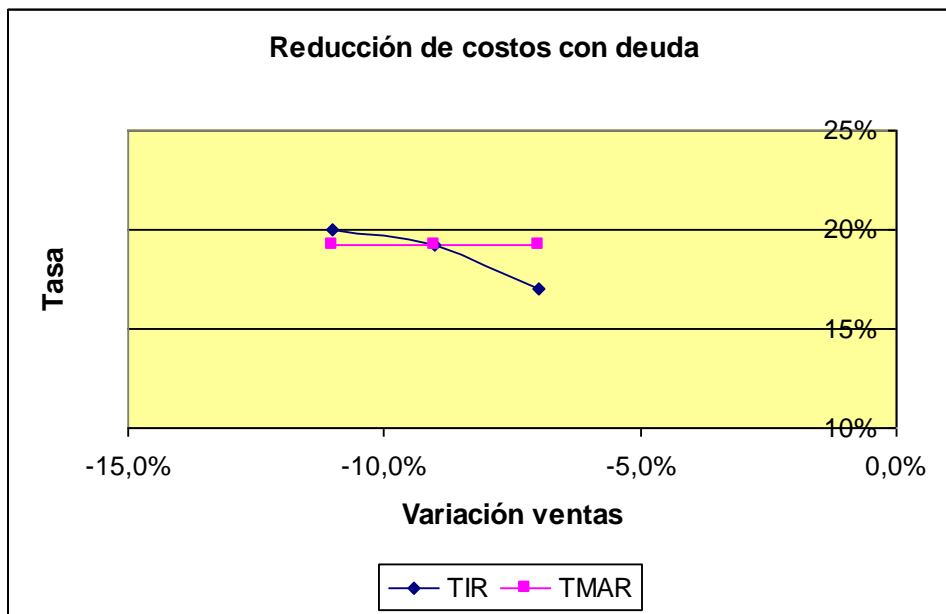
**Conclusión:** Las ventas pueden disminuir máximo en un 5%, de lo contrario tendrá una TIR menor a la TMAR del 18%.

**TABLA 4.23**

REDUCCION DE COSTOS, CON FINANCIAMIENTO		
Variación ventas	TIR	TMAR
-7,0%	17,00%	19,22%
-9,0%	19,22%	19,22%
-11,0%	20,00%	19,22%

**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill  
**Elaborado por:** César Arellano

**GRAFICO 4.3**



**Fuente:** BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill  
**Elaborado por:** César Arellano

- Al disminuir los costos en un 7%, se obtiene una TIR del 17%; al disminuir en un 9%, se obtiene una TIR del 19,22% y al disminuir en un 11% se obtiene una TIR del 20%.

**Conclusión:** Los costos pueden disminuir máximo en 9%, de lo contrario tendrá una TIR menor a la TMAR del 19,22%.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES:**

1. Existe una demanda insatisfecha y una competencia considerable en el mercado. Esa demanda existente se va a satisfacer con el nuevo producto y el servicio va a ser diferenciado en relación al que ofrece la competencia.
2. Después de estructurar adecuadamente el proceso de entrega de servicio, definir la infraestructura y los recursos monetarios, técnicos y humanos que requiere la implementación del proyecto, determinando además una localización óptima se logró dar forma a un proyecto posible de realizarlo.
3. Al desarrollar una misión, visión y estructura organizacional, se creó unos cimientos fuertes en la nueva empresa, las que servirán para que el recurso humano se sienta comprometido y motivado.
4. Después de desarrollar los presupuestos de ventas y gastos, el cálculo de los indicadores de evaluación como el VAN, TIR y la relación beneficio/costo, se determinó que el proyecto es factible.



## **RECOMENDACIONES:**

1. Diseñar las estrategias creativas de comercialización para el nuevo producto, para atraer y atender a clientes potenciales, realizando investigaciones sobre nuevas presentaciones del producto, así como también políticas actualizadas para un mercadeo eficiente, efectivo y oportuno.
2. Después de poner en marcha la nueva empresa, será necesario mejorar continuamente y crear nuevas estrategias de atención al cliente y comercialización que permitan incrementar el valor de la misma.
3. Además de contar con buenas bases organizacionales, será necesario aplicar un principio importante, capacitar permanentemente al recurso humano en la medida en que la empresa vaya creciendo. Y respecto a las actividades de la empresa día a día hay que mejorarlas para cumplir con los requerimientos de tiempo y expectativas de los potenciales clientes.
4. Las operaciones deberán ser financiadas al menor costo posible, procurando la óptima utilización de los recursos disponibles, con el fin de recuperar rápidamente los fondos invertidos y maximizar el valor de la empresa en el mercado.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **NEGOCIOS**

#### **BENCHMARKING**

Modelo de administración que busca la mejora continua de las mejores prácticas de negocio por medio del aprendizaje de las metodologías de otras empresas.

#### **CADENA DE VALOR**

Combinación organizada de las actividades básicas y agregadas de una empresa para la oferta de sus bienes y servicios para generar mayores márgenes de utilidad.

#### **CLIMA DE NEGOCIOS O CLIMA ECONOMICO**

Nivel de riesgo asociado a las inversiones en los mercados nacionales o extranjeros sobre productos financieros.

#### **CONSESION**

Acto mediante el cual una empresa obtiene de otra el permiso para utilizar sus patentes, marcas, modelos o tecnologías. Dentro de las concesiones existen diferentes modalidades, como las licencias o las franquicias.

#### **DIRECCION**

Habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros de la compañía a la consecución de tareas relativas al mejoramiento empresarial.

#### **ECONOMIAS DE ESCALA**

Aquellas donde el aumento en la cantidad producida disminuye los costos de producción, disminuyendo el costo unitario y a su vez el precio del mismo.

**EFICIENCIA**

Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados.

**EFICACIA**

Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización.

**FACTORES DE PRODUCCION**

Se consideran básicos: la tierra, la mano de obra y el capital.

**FACTORING**

Modalidad comercial del sector financiero que se encarga de comprar carteras empresariales de corto y mediano plazo.

**FRANQUICIA**

Contrato mediante el cual se otorga una licencia a una empresa, cediendo para ésta su marca registrada, maquinaria y cultura administrativa.

**FUSION**

Proceso en el que dos o más empresas se unen con el propósito de conformar una empresa nueva, usualmente prescindiendo de las anteriores.

**GLOBALIZACION**

Proceso que amplía la producción y oferta de bienes y servicios a nivel mundial. Se entiende como un proceso político y económico cuya visión es hacer del mundo - globo terráqueo - un solo mercado. Existen choques en la concepción del proceso globalizador actual, en pro y en contra del mismo. Se contempla como un proceso que. Al transformar costumbres comerciales, afectan también

comportamientos y modos de vida, por lo que también debe entonces entenderse como proceso social y cultural.

### **GOOD WILL**

Es un concepto que reúne las características que diferencian a una empresa de sus competidores, otorgándole su elemento diferenciador en el mercado, reflejado comúnmente en su ventaja competitiva. No es fácil de medir o determinar.

### **INNOVACIÓN**

Cambios que se efectúan con el objeto de mejorar los resultados e impactos tanto a nivel de la empresa como ante el consumidor o demandante de sus bienes y servicios. Se realizan con el fin de mejorar las técnicas operativas y productivas, de tal forma que se obtenga la misma (o mayor) cantidad de producción con mayor calidad utilizando menos recursos. Algunas innovaciones dan lugar a creaciones o mejoras en algo ya existente (inventos) o a la incursión de algo nunca antes utilizado (descubrimientos); todo ligado a la investigación.

### **SO 9000**

Normatividad que evalúa la capacidad de una empresa para fabricar en forma constante sus productos mediante procesos de buena calidad.

### **ISO 14000**

Normatividad que evalúa la capacidad de la empresa para producir sus bienes mediante procesos de buena calidad y con alta eficiencia en el cuidado ecológico y medio ambiental.

### **MONOPOLIO**

Empresa o compañía que en el mercado es oferente único de un bien o servicio sin competencia alguna, controlando todas las variables relativas al mismo (precio, cantidades producidas, cantidades ofrecidas).

## **NEGOCIACION COLECTIVA**

Aquella en los cuales los términos y acuerdos pactados se realizan según la opinión y consentimiento de todos los seguidores y empleados de la organización.

## **OLIGOPOLIO**

Conjunto de empresas que de conformidad se comprometen a fijar precios equitativos con el objetivo de controlar los precios de un conjunto de bienes o servicios que solo ellos ofrecen en un mercado determinado.

## **OLIGOPSONIO**

Contrario al oligopolio, es aquel mercado en el que son pocos los demandantes de bienes y servicios determinados.

## **OUTSOURCING**

Forma de mejorar competitivamente contratando los servicios de otras empresas especializadas en algunos procesos que no son propios del objeto social de la empresa.

## **PATENTE**

Es el derecho que el propietario tiene para explotar un proceso innovador, una tecnología específica o un invento propio u otorgado por licencia a un tercero, natural o jurídico, durante un periodo de tiempo.

## **PLANEACION ESTRATEGICA**

Relativo directamente al plan de negocios y demás estructuras de trabajo planificadas, es todo un proceso detallado mediante el cual los líderes y directivos de la compañía expresan los nuevos objetivos a cumplir y la forma como se procederá para la consecución de los mismos a término de un periodo de tiempo específico.

## **PLAN DE NEGOCIOS**

Documento maestro de la empresa en el cual se refleja detalladamente toda la funcionalidad de la misma, demarcando desde las estrategias y tácticas a desarrollar, hasta el perfil de empresa y el desarrollo específico de cada área de la compañía a futuro. Según expertos, es la radiografía general de la empresa.

## **PRODUCTIVIDAD**

Nivel de eficiencia y eficacia que combinadas correctamente ofrecen resultados de mejoras en la producción de la empresa.

## **RUTA CRÍTICA**

Línea de todo el proceso productivo de la empresa que describe los procedimientos más demorados en términos de tiempo que pueden relacionarse a los factores claves de éxito de la empresa con respecto a su proceso productivo.

## **VENTAJA COMPETITIVA**

Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta.

## **RECURSOS HUMANOS**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Estado de percepción que el personal de una organización tiene sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo en que ejerce sus labores.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido destinada al cambio planificado en organizaciones. Su conformación exige un proceso completo de especificación y adaptación a tales características comunes.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Ligado a cultura organizacional, son los valores, principios y conceptos sociales del conjunto de personas de la organización, todas estas orientadas a las operaciones básicas y de cambio planteadas a nivel empresarial.

## **EMPOWERMENT**

Estrategia de liderazgo que mejora el desempeño de las organizaciones con efectos directos en la cultura y el clima organizacional al maximizar las capacidades del personal y la libertad de utilizar su criterio para la toma de decisiones en tareas propias o comunes.

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Relacionado a la descripción del puesto, se encarga de describir el perfil ideal del funcionario encargado de las labores de un puesto en especial.

## **COMERCIO Y MERCADEO**

### **APERTURA ECONOMICA**

Proceso de modernización de la economía de un país, internacionalizándola, para lograr mayor eficiencia en la producción de sus bienes y servicios para efectuar sus procesos productivos y de exportación a menor costo, además de volverse competitivos en mercados internacionales, haciendo crecer su economía.

## **CICLO DE VIDA**

Lapso de tiempo que toma un producto o servicio desde que es creado hasta que decae. Básicamente se distinguen las siguientes etapas en su orden: 1. Creación, 2. Crecimiento, 3. Madurez, y 4. Decaimiento. Estos ciclos por medio de innovaciones y mejoras son renovados, creando a su vez un nuevo ciclo de vida.

### **COMPETENCIA DIRECTA**

Aquella que ofrece productos y servicios con características similares a los ofrecidos por una empresa, que satisfacen las mismas necesidades de la demanda del mercado.

### **COMPETENCIA INDIRECTA**

Aquella que satisface las mismas necesidades de la demanda del mercado con productos y servicios con características diferentes a los ofrecidos por una empresa.

### **CRECIMIENTO DE MERCADO**

Aumento de la cuota de ventas en un mercado determinado durante un lapso de tiempo específico.

### **FACTURA COMERCIAL**

Documento que muestra el valor de la mercancía expedida. La logística internacional adopta en algunas ocasiones este documento como contrato de venta, pues enuncia y describe al vendedor y al comprador con todos los datos necesarios y las cláusulas incluidas en la transacción comercial.

### **GUERRA DE PRECIOS**

Competencia por participación de mercado en la que las empresas oferentes bajan sus precios a cierto nivel (debajo de sus costos en algunas ocasiones) con el objetivo de minimizar las oportunidades de su competencia en el mercado.

### **INVESTIGACION DE MERCADO**

Análisis específico de las características de un mercado actual o futuro para el campo de acción de una empresa. De acuerdo a las necesidades particulares de una organización, los puntos a evaluar son diferentes de acuerdo a los datos y a la información que habrá de obtenerse mediante la investigación.



## **MARKETING**

Área administrativa que se especializa en el análisis de las tareas que las empresas tienen que efectuar para conocer las necesidades de la demanda mediante investigaciones básicas y aplicadas, para que con los datos obtenidos se genere información útil particular para la empresa en todos los campos involucrados en sus procesos.

## **PARTICIPACION EN EL MERCADO**

Es el porcentaje del mercado que una empresa abastece frente a sus competidores. Se puede medir de diferentes maneras: según el valor del mercado y el porcentaje manejado por la compañía, el número de personas del total de la población del mercado específico, o por participación en ventas totales de las necesidades demandadas.

## **ECONOMIA**

### **BALANZA DE PAGOS**

Cruce de valores registrados de las transacciones entre un país con el resto del mundo.

### **CAPITAL DE RIESGO**

Son recursos financieros que un inversionista coloca en empresas, negocios o transacciones de alto riesgo, con el objetivo de lograr una rentabilidad mayor a la esperada en otros escenarios. Se encuentra en mercados de nuevas empresas y busca talentos.

### **COSTO DE VIDA**

Directamente relacionado con el IPC, es como se le llama al índice que muestra los cambios en los precios de bienes y servicios de consumo regular de las familias e individuos. Con base en este dato se modifican los salarios y honorarios de trabajo.

## **ECONOMIA DE MERCADO**

Nombre que describe al sistema económico capitalista, también conocido como de libre empresa.

## **ECONOMIA MIXTA**

Aquella donde confluyen capitales privados y estatales para una determinada labor. Se aprecia bastante en operaciones de licitación y en empresas de capital mixto.

## **ELASTICIDAD**

Resultado del estudio o apreciación del cambio general o particular producido en el entorno económico al efectuar cambios en uno o varios de sus elementos o variables dependientes e independientes. En mercadeo, la elasticidad de la demanda se estudia como elasticidad de oferta y demanda en relación al cambio de las variables de cada una de estas y su repercusión en el mercado.

## **INDICE DE PRECIOS**

Dato que ilustra la variabilidad en los niveles medios de los precios de los bienes y servicios, tomando los más comunes.

## **NIVEL DE VIDA**

Medición de la riqueza de un país mediante los niveles de renta per capita. Se relaciona directamente con calidad de vida y poder adquisitivo.

## **PIB PER-CÁPITA**

Dato monetario obtenido de dividir el PIB nacional entre el número de habitantes del mismo país. Refleja los ingresos de cada habitante en promedio y a partir de este se analizan el poder adquisitivo, los ingresos mensuales por persona y otras variables económicas macro y micro.

## **TASA DE INTERÉS**

Valor del Dinero. Margen de diferencia de un monto prestado o captado, que se entiende por rentabilidad de la operación.

## **FINANZAS**

### **PRESUPUESTOS**

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

### **PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**

Es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros.

### **ESTADO DE RESULTADOS**

El estado de resultados pro-forma es un resumen de los ingresos y egresos esperados de las empresas durante determinado periodo en el futuro. Es un instrumento que tiene como objetivo mostrar si el Proyecto es capaz de generar Utilidades o pérdidas contables. El cálculo se efectúa sobre la base de los ingresos y costos proyectados.

### **FLUJOS NETOS DE FONDOS**

La Proyección del Flujo de Caja constituye uno de los elementos mas importantes del Estudio de un Proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen. Al proyectar el Flujo de Caja, será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos

tributarios de depreciación, de la amortización del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas.

### **PUNTO DE EQUILIBRIO**

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto.

### **COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL TMAR**

Una de las variables que más influyen en el resultado de la evaluación de un proyecto es la tasa de descuento utilizada en la actualización de sus flujos de caja.

### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

Conocido también como estudio de viabilidad, es aquel que se realiza con el objetivo de analizar las posibilidades de éxito de una labor futura por parte de una empresa o entidad, estudiando diferentes escenarios posibles y los recursos y herramientas necesarios para la consecución de la misma labor.

### **INGENIERIA FINANCIERA**

Función de gestión financiera encargada de utilizar herramientas de proyección e inversión Para la consecución de los objetivos y metas institucionales. Relacionado directamente al plan financiero de la empresa, dentro del plan de negocios.

### **VALOR AGREGADO**

Aquella parte del valor total de un proceso que se añade al mismo y otorga ventajas o resultados positivos a favor de ambas partes involucradas.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- STANTON, ETZEL, WALKER.- Fundamentos de Marketing, Onceava edición, Editorial Mc Graw Hill, 2001, México.
  
- SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo.- Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003, Colombia.
  
- BACA URBINA Gabriel.- Evaluación de Proyectos, Cuarta edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.
  
- DAFT Richard.- Teoría y Diseño Organizacional, Sexta edición. Thomson Editores, España 2004.
  
- ZAPATA SANCHEZ.- Contabilidad General, Quinta edición, Editorial Mc Graw Hill, 2004, Colombia.
  
- VAN HORNE James, WACHOWICZ John.- Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición. Editorial Prentice Hall, 2002, México.
  
- SAMUELSON, Paúl, Economía, Editorial Mc Graw Hill, Decimocuarta edición, 2002, España.
  
- WESTON J. Fred, BRIGHAM Eugene, Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Mc Graw Hill, Décima edición, 2001, México

## **LEYES, REGLAMENTOS, REVISTAS, FOLLETOS**

- Ley de Compañías, 2002.
- Revista “COMO ALIMENTARSE BIEN”, Christina Kempe, Editar Libros, 2002, España.

## **PAGINAS WEB**

- [www.camaradecomercio.com](http://www.camaradecomercio.com)
- [www.cámaradeproducción.com](http://www.cámaradeproducción.com)
- [www.ministeriodeagricultura.gov.ec](http://www.ministeriodeagricultura.gov.ec)
- [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
- [www.supercías.gov.ec](http://www.supercías.gov.ec)
- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- <http://www.marketing-xxi>
- [www.lafacu.com](http://www.lafacu.com)
- [www.unamosapuntos.com](http://www.unamosapuntos.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)