

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Administración de Empresas

**Plan de negocios de la empresa restaurante de comida rápida
“Hey What’s Up”**

Patricio Bolívar Urquiza Andrade

Tutor: Wilson Efrén Mariño Tamayo

Quito, 2023



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Patricio Bolívar Urquizo Andrade, autor del trabajo intitulado “Plan de negocios de la empresa restaurante de comida rápida: “Hey What’s Up”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Maestría Profesional en Administración de Empresas – MBA en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

13 de febrero de 2023

Firma:

Resumen

La creación de empresas desafía un conjunto de retos. Conforme un emprendimiento va en crecimiento, amenazas y oportunidades de diversa índole requieren particulares soluciones; así como también es necesario considerar que lo que fue exitoso el año anterior, ahora no necesariamente su aplicación resultaría lo ideal. Es así que frecuentemente; errores predecibles transforman a un potencial negocio, en uno poco rentable.

Por lo tanto, se plantea la creación de un restaurante de comida rápida que se especialice en hamburguesas, sandwiches (tradicionales y vegetarianos), ensaladas de frutas y ensaladas de verduras; ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, zona norte. El objetivo principal de la investigación fue diseñar un modelo de negocios, que facilite evidenciar algunos temas importantes que la empresa necesita conocer como: a) mostrar visualmente los miembros del equipo; b) demostrar fácilmente su viabilidad comercial y económica; c) mantener el enfoque en lo que se debe hacer para alcanzar el objetivo planteado. Esto es, generar una innovadora propuesta de valor dirigida al mercado meta actual y convertir los planes de negocio en procesos empresariales viables y exitosos. Los resultados obtenidos, basándose en un estudio de mercado el cual incorporó encuestas, entrevistas y *focus group*; han demostrado la existencia de un mercado insatisfecho. El resultado de la evaluación financiera mostró que el emprendimiento presenta una rentabilidad proyectada con una TIR esperada del 93%, un VAN de \$520.648,70, un periodo de recuperación al segundo año y una inversión requerida total de USD10.000,00; concluyendo finalmente que la puesta en marcha del negocio es viable y generará liquidez y rentabilidad a largo plazo.

Palabras clave: Plan de negocios, modelo de negocios, propuesta de valor, restaurante de comida rápida, hamburguesas, sandwiches, ensaladas, Distrito Metropolitano, emprendimiento, oferta económica, calidad en el servicio, competencia perfecta, factores clave

A mi hija Camila Dominique Urquizo quién con su bondad de adolescente, me motiva a seguir estudiando Administración de Empresas para brindarle un futuro mejor.

A mi esposa Adriana Montalvo, por su amor incondicional y su bondad, sin su ayuda y apoyo no hubiera logrado concluir esta meta tan importante en mi realización personal.

A la Dra. Deicy Núñez Sánchez, quien con su bondad y ejemplo me inspiró a innovar, renovar mi espíritu de juventud, soñar por una sociedad justa y mejor para las futuras generaciones y recordar que para “Dios nada es imposible”

A mis tíos y primos por su comprensión y bondad, me inspira a seguir trabajando por un Ecuador solidario y justo.

Agradecimientos

A Dios por la sabiduría, sus cuidados y bendiciones recibidas cada día.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por la oportunidad de permitirme seguir un MBA de calidad en tan prestigiosa institución.

A mi madre Rosario Andrade por su apoyo y ayuda incondicional y por inculcarme principios y valores como el respeto, el estudio, el trabajo, la responsabilidad, la integridad, la honestidad y la solidaridad.

A mi familia, hermanas, tíos, primos, cuñadas e hija por su ayuda y consejo para que yo alcance mi autorrealización personal y el éxito profesional.

Tabla de contenidos

Figuras y Tablas	15
Introducción.....	17
Capítulo primero: Marco Teórico.....	19
1. Conceptos Generales	19
1.1. La propuesta de valor	20
1.2. Análisis sectorial	22
1.3. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	24
2. Estrategias Comerciales.....	31
2.1. ¿Cuál es el concepto de estrategia y cuál es la razón de su importancia?....	31
2.2. Las 5 estrategias competitivas genéricas ¿cuál emplear?.....	34
2.3. Estrategias competitivas de posicionamiento.....	38
3. Concepto de Plan de Negocios	43
4. El Proceso Emprendedor	45
4.1. La idea de negocio.....	45
4.2. La definición del modelo de negocio	45
4.3. La formulación de un plan de negocios	46
4.4. La determinación de una estrategia empresarial competitiva	47
4.5. La puesta en marcha del plan de negocios	48
Capítulo segundo: Diagnóstico Estratégico Externo	49
1. Entorno dinámico y cambiante	49
1.1. Análisis de las grandes tendencias	51
1.2. Macroentorno	51
1.2.1. Análisis PETSAs.....	52
1.3. Microentorno	56
1.3.1. Matriz de Perfil Competitivo – MPC	56
2. Estudio de mercado	61
2.1. Metodología de la Investigación.....	62
2.2. Definición del problema	62
2.3. Problema a resolver	63
2.4. Desarrollo del planteamiento del problema	63
2.5. Encuesta del Estudio de Mercado	63

2.6.	Cálculo de la muestra.....	64
2.7.	Macro-Localización	64
2.8.	Micro-Localización.....	65
2.9.	Análisis del estudio de mercado	67
2.10.	Mercado Meta Primario y Secundario	68
2.10.1.	Mercado Meta Primario: los Millennials o Generación Y	68
2.10.2.	Mercado Meta Secundario: Generación X.....	69
3.	Análisis FODA	70
4.	Matriz de la estrategia principal	73
5.	Resultados del Diagnóstico Interno y Externo	74
5.1.	Diagnóstico externo	74
5.2.	Diagnóstico Interno.....	77
	Capítulo tercero: Plan de Negocios	81
1.	Resumen Ejecutivo	82
2.	Descripción del Negocio	84
2.1.	Breve Descripción de la actividad económica.....	85
3.	Estructura organizacional del negocio.....	85
4.	Estructura legal del negocio	86
5.	Perfil estratégico del negocio	87
5.1.	Segmentación: establecimiento del mercado meta	87
5.2.	Usos y Hábitos de los Millennials	87
6.	Propuesta de valor innovadora	88
7.	Actividades Clave (Canvas)	92
8.	Plan de marketing y estrategia comercial	93
8.1.	Mezcla (mix) de marketing.....	93
8.1.1.	Producto	93
8.1.2.	Precio.....	95
8.1.3.	Promoción	96
8.1.3.1.	Promoción de ventas.....	96
8.1.3.2.	Publicidad	97
8.1.4.	Distribución (Plaza).....	97
8.1.4.1.	Punto de venta: locales propios y franquiciados	98
8.1.4.2.	Entrega a domicilio en bicicleta y moto	98
8.1.5.	Servicio al Cliente y Marketing Relacional	99
8.1.5.1.	Servicio al Cliente	99

8.1.5.2.	Portal de internet.....	100
8.1.5.3.	Marketing Relacional	100
9.	Plan financiero.....	101
10.	Proyección de la demanda potencial.....	102
11.	Análisis de factibilidad económica y financiera del negocio.....	108
11.1.	Punto de Equilibrio.....	108
11.2.	El Valor Actual Neto (VAN)	110
11.3.	Tasa Interna de Retorno (TIR)	111
11.4.	Payback o período de recuperación.....	112
	Conclusiones.....	113
	Lista de referencias	115
	Anexos	117
	Anexo 1: Listado de figuras	117
	Anexo 2: Listado de tablas	131
	Anexo 3: Cuestionario	155
	Anexo 4: Usos y hábitos de millennials	159
	Anexo 5: Imágenes publicitarias de los productos	163
	Anexo 6: Tabla de amortización.....	165
	Anexo 7 Punto de equilibrio.....	167

Figuras y Tablas

Figura 1 Propuesta de valor.....	21
Figura 2 Las 5 estrategias competitivas genéricas.	38
Figura 3 Multifactorial de General Electric.....	57
Figura 4 Modelo de Negocio de la Empresa de Comida Rápida “Hey What’s Up” (Canvas).....	92
Figura 5 Fórmula del punto de equilibrio para el caso de productos múltiple.	109
Figura 6 Las 5 fuerzas de Porter, Microentorno.....	121
Figura 7 Estrategias genéricas de Michael Porter	121
Figura 8 Flujo del Proceso Emprendedor	122
Figura 9 Modelo Canvas	123
Figura 10 Modelo de Negocio de una Empresa de Comita Rápida.....	123
Figura 11 El entorno de la organización.....	124
Figura 12 Escala de factores externos e internos de la empresa “Hey What’s Up”	124
Figura 13 Macro-Localización de la empresa “Hey What’s Up”	125
Figura 14 Estructura Organizacional de la de la empresa “Hey What’s Up”.....	125
Figura 15 Esquema de 4 acciones de la empresa “Hey What’s Up”	126
Figura 16 Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de la empresa “Hey What’s Up”	126
Figura 17 Sistema de entrega a domicilio en bicicleta de la empresa “Hey What’s Up”	127
Figura 18 Sistema de entrega a domicilio por internet de la empresa “Hey What’s Up”	127
Figura 19 Modelo de marketing relacional con CRM.....	128
Figura 20 Módulos de marketing relacional con CRM de la empresa “Hey What’s Up”	128
Tabla 1 Estrategias alternativas en acción.....	40
Tabla 2 Parámetros de calificación del perfil competitivo	59
Tabla 3 Población de Quito - Proyección 2013-2020.....	66
Tabla 4 Población parroquias escogidas en zona norte de Quito (2020).....	66

Tabla 5 Cuadro estratégico de la empresa “Hey What’s Up”	89
Tabla 6 Flujo de caja económico-financiero de la empresa “Hey What’s Up”.....	105
Tabla 7 Proyección de ventas (ingresos) y costos de la empresa “Hey What’s Up” ...	106
Tabla 8 Análisis del punto de equilibrio anual de la empresa “Hey What’s Up”	109
Tabla 9 Cálculo de costos fijos.....	110
Tabla 10 Análisis del punto del Valor Actual Neto - VAN de la empresa “Hey What’s Up”	111
Tabla 11 Análisis de la Tasa Interna de Retorno – TIR de la empresa “Hey What’s Up”-	112
Tabla 12 Payback o Período de Recuperación de la empresa “Hey What’s Up”.....	112
Tabla 13 Análisis de las grandes tendencias vs ideas empresariales.....	140
Tabla 14 Análisis PETA, Proyección Política, Económica, Tecnológica, Social y Ambiental de la empresa "Hey What's Up"	141
Tabla 15 Resultados del estudio de mercado para la empresa “Hey What’s Up”.....	143
Tabla 16 Matriz de evaluación de factores internos la empresa "Hey What's Up"	145
Tabla 17 Matriz de identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. TOP 7 de la empresa "Hey What's Up"	145
Tabla 18 Matriz FODA Empresa restaurante de comida rápida “Hey What’s up”.....	146
Tabla 19 Matriz Objetivos Estratégicos de la empresa restaurante de comida rápida “Hey What’s Up”.....	148
Tabla 20 Matriz de la Estrategia Principal de la empresa restaurante de comida rápida “Hey What’s up”	149
Tabla 21 Menú / Oferta Gastronómica del restaurante de comida rápida “Hey What’s Up”	149
Tabla 22 Principales productos sustitutos de las empresas de comida rápida en Quito	150
Tabla 23 Plan de marketing de la empresa “Hey What’s Up”	152
Tabla 24 Proyección de la demanda potencial de comida rápida en la zona de influencia de la empresa Hey What’s Up	153

Introducción

Actualmente, la creación de empresas requiere la implementación de procesos que coadyuven a determinar los diferentes escenarios que afectarían el desempeño de la inversión; por lo cual, resulta relevante la ejecución de un plan de negocios, el cual debe constituirse como una guía hacia el éxito. Asimismo, este se considera como un medio que proporciona considerable transparencia, con un enfoque para la totalidad de los componentes del emprendimiento, partiendo con lo relacionado a marketing y finanzas, incluyendo la operación así como también las características y elementos de los productos y servicios.

Al presentarse, con el tiempo; nuevas tendencias para el desarrollo de los emprendimientos y para su posterior supervivencia, los planes y diseños empresariales son importantes para proporcionar estructura y objetivos de gestión a una pequeña empresa nueva. Estos planes, a largo plazo; se convertirán en una herramienta de referencia para mantener la gestión hacia el logro de sus metas.

Bajo este escenario es necesario elaborar un modelo de negocios que sirva de orientación para la presente investigación que tiene como objetivo: Diseñar y crear el plan de negocios para la implementación de un restaurante de comida rápida que se especialice en hamburguesas, sandwiches (tradicionales y vegetarianos), ensalada de frutas y ensalada de verduras; ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, zona norte.

Para el trabajo se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- 1) Discutir los principales conceptos de la administración estratégica relevantes para la elaboración de un plan de marketing.
- 2) Analizar las variables disponibles del entorno para el establecimiento de una organización dentro del campo de la publicidad.
- 3) Analizar la demanda potencial del mercado, determinar la oferta y los requerimientos de los consumidores.
- 4) Realizar un estudio financiero que permita determinar la rentabilidad proyectada del negocio.

El presente estudio se realiza con el fin de desarrollar la implementación de un restaurante basado en un plan de negocios, el mismo que permitió establecer la idea del negocio y logró definir su idoneidad y factibilidad. Es necesario conocer que, frente al

concepto generado para el proyecto de creación empresarial; resulta primordial también comparar los fundamentos teóricos con relación a la realidad.

Lo anteriormente mencionado, con el propósito de examinar, planear y valorar todas las actividades a ejecutar y del mismo modo determinar los probables efectos esperados. Por ello, es de suma importancia estudiar la viabilidad de la empresa que pretenda dedicarse por completo a la comercialización de alimentos en el mercado de Quito.

Para el presente estudio se utilizó el método de investigación inductivo que dirige a conclusiones generales a partir del análisis de un caso particular, es decir; del estudio del emprendimiento de comida rápida Hey What's Up. Esta investigación comprende las directrices para desarrollar un plan de negocios. Incluye conceptos, definiciones, referencias académicas, una clara y sencilla descripción de forma secuencial del paso a paso para una mayor comprensión y análisis con el objetivo de lograr su adecuada elaboración y aplicación.

El documento se encuentra distribuido en tres capítulos que presentan el siguiente contenido:

El capítulo primero describe el marco teórico que permite conocer los fundamentos a partir del conocimiento actual y con los cuales se basó la estructuración y aplicación del plan de negocios.

El capítulo segundo contiene un análisis detallado del entorno que incluye tanto al macroentorno como al microentorno en el que se desenvuelve el emprendimiento y las consideraciones importantes para tomar en consideración en la realización del plan de negocios.

El capítulo tercero detalla de forma secuencial, estructurada, práctica, sencilla y fluida la elaboración del plan de negocios aplicado para el emprendimiento del restaurante de comida rápida Hey What's Up.

Capítulo primero

Marco Teórico

En este capítulo veremos varios conceptos de la administración estratégica así como también información importante que facilitará un mayor entendimiento de las bases para llevar a cabo el proceso de elaboración de un plan de negocios.

Incluye: a) conceptos generales tales como: la propuesta de valor, el análisis sectorial, el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, b) diferentes estrategias comerciales y competitivas de posicionamiento, c) el concepto de plan de negocios y d) el proceso emprendedor con sus diferentes etapas.

1. Conceptos Generales

El Ecuador ha experimentado una considerable desaceleración económica, particularmente desde el 2016, debido a varios factores tal como se describen en la *Memoria Institucional* del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2018, 8-12). Entre los más importantes se encuentran:

[...] reducción del precio del petróleo, así como a la apreciación del dólar estadounidense y el agravante generado por el terremoto de abril de dicho año, se reflejó en una caída del Producto Interno Bruto, PIB en -1,2% . [...]. El comportamiento del PIB es altamente variable debido a su vulnerabilidad frente a los shocks exógenos, así como endógenos. En el caso de los primeros, se reflejan en las crisis internacionales, variaciones del precio del petróleo, ..., mientras que los endógenos se muestran en desastres naturales, inestabilidad política, entre otros. [...].

En el año 2020, la pandemia generada por el coronavirus; ha provocado una terrible crisis económica, social y sanitaria en todo el mundo y el Ecuador no se encuentra excluido de este impacto. Este virus ha provocado una recesión económica a nuestro país, con graves repercusiones económicas y sociales. Entre los más importantes se encuentra el precio del petróleo que presentó un desplome por varias semanas, debido a la fuerte reducción de la demanda.

Los contratos de futuros del WTI, en la sesión del lunes 21 de abril del 2020 en Estados Unidos; cerraron con un histórico desplome y por primera vez entraron en valores negativos, quedando el precio del barril estadounidense en USD-37,63, lo que seguramente provocará la eliminación de subsidios a los combustibles, incremento de impuestos, crisis sociales, entre otros. (Bermúdez 2020, párr. 1)

Ante esta perspectiva el único camino que le queda al país para conseguir el tan anhelado desarrollo económico es, desde mi punto de vista; producir con eficiencia en sectores que otros países tiene debilidades competitivas frente a nosotros, eliminar de raíz la corrupción y permitir que los gobiernos de turno creen un ambiente de confianza para la inversión extranjera.

En este contexto que vive el país, nace la idea de emprender y crear un negocio de comida rápida que permita generar empleo que tanto necesita el Ecuador. A través de nuestros servicios pretendemos contribuir a cambiar los hábitos alimenticios de las nuevas generaciones, en especial de los adolescentes, jóvenes y adultos; pues con suma preocupación vemos que en apenas dos generaciones desde los años 70 hasta la presente han cambiado estos hábitos negativamente en términos de la salud.

Actualmente las nuevas generaciones se alimentan de comida denominada “chatarra” que la colectividad, mediante los medios masivos de difusión de información; diariamente les hace creer muy sutilmente que nutrirse es comer: hamburguesas, hot dogs, nachos, papas fritas, salchipapas, pizzas, nestees, gaseosas, pastas, dulces, etc. Estos malos hábitos alimenticios han provocado altos índices de enfermedades en el país como: diabetes, colesterol, hipertensión arterial, hígado graso, etc. con altos índices de mortalidad, especialmente en las dos últimas décadas en el Ecuador.

De acuerdo con datos referenciales, en una investigación realizada por Juan Bernardo León Velasco (2015, 127), en su libro *Geografía del Ecuador. Medio natural, población y organización del espacio*; señala que: “Según las estadísticas vitales y de salud del INEC en el año 2010 el tipo de afecciones que más causa la muerte de los ecuatorianos son la neumonía, seguido por la hipertensión esencial y la diabetes mellitus”.

1.1. La propuesta de valor

Este es un tema que muy pocas empresas lo consideran y fallan talvez porque desconocen la manera de crear, desarrollar y difundir el valor del producto, servicio. En esta etapa la propuesta de valor se plantea, a través del siguiente modelo de negocios que detalla los fundamentos mediante de los cuales una empresa establece su propuesta de valor. Ver Figura 1.

Con el fin de diseñar un modelo de negocios se utiliza la técnica Canvas, la cual incluye 9 módulos, los cuales demuestran el método que persigue el emprendimiento con el fin de alcanzar las ganancias. Los mismos abarcan 4 ámbitos fundamentales para el emprendimiento que son: los consumidores, la oferta, la infraestructura y la factibilidad

económica. Este modelo se muestra más adelante en la Figura 10 dentro del literal 4.2 - La definición del modelo de negocio.

Con respecto al significado de propuesta de valor, los autores del libro: *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*, Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro (2011, 82), mencionan lo siguiente:

Todos los grupos de interés procuran maximizar el valor que reciben de su relación con una organización. Los grupos vivencian una experiencia de valor y actúan con base en ella. Por ejemplo, los clientes le comprarán a la organización que les proporcione más valor, definido este como la diferencia entre el valor total y el costo total por obtener el producto o servicio. El valor total para el cliente se entiende como la suma de beneficios que espera recibir del uso de un producto o servicio, o de la aceptación de un concepto.

La propuesta de valor es el catalizador que hace que un cliente seleccione una empresa de otra, al momento de consumir sus productos o servicios. Las empresas deben enfocar su estrategia, en el establecimiento de una propuesta de valor que le permita distinguirse de la competencia en algo específico, destacando lo que la hace mejor frente a las otras.

Por otro lado para Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2012, 22-3), autores del libro *Generación de modelos de negocio*; la propuesta de valor es lo siguiente:

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinados. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que la empresa ofrece a los clientes. [...] Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad el servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).



Figura 1 Propuesta de valor.

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, (2012).

La personalización implica la adecuación de los productos de comida rápida y los servicios del emprendimiento a las necesidades específicas del entorno que, de acuerdo a la investigación de mercado ejecutada; son los millennials.

La marca / estatus se considera un atributo importante de la propuesta de valor pues el comer un producto o utilizar un servicio de determinada marca, implica que nos gusta sus creencias, sus valores y a la vez nos transmite un status o una sensación especial en nuestra escala de valores.

El diseño, hace referencia desde el bosquejo de los productos, servicios, el empaque, la música de ambiente hasta el esbozo de cada uno de los locales para comodidad de nuestro mercado meta.

La innovación, en el negocio de comida rápida la entendemos como el nombre del juego empresarial del futuro, pues únicamente las marcas, emprendimientos o negocios que tengan creatividad serán capaces de sobrevivir en este sector. Innovación en diversas facetas como nuevos: modelos empresariales, procesos, productos, conceptos de comercialización e incluso mecanismos de contratación que se ajusten a la nueva fuerza empresarial, los millennials.

La calidad, implica conocer el grado de importancia de los productos y servicios que espera recibir nuestro mercado meta y la influencia de esta, sobre el comportamiento de poscompra del consumidor de comida rápida. Cuando hablamos de calidad nos referimos a algunas dimensiones como: en los alimentos, en la atención del personal de servicio, en la agilidad del servicio, en los bajos niveles de reclamos, entre otros; los cuales son factores determinantes en la percepción del servicio en los restaurantes de comida rápida. Es decir, nos referimos a la positiva conexión que se produce entre una comida y servicios de entrega así como el próximo intento de compra.

1.2. Análisis sectorial

Existen diversos autores que enseñan la forma para realizar el análisis sectorial o industrial. Uno de los más representativos es Michael Porter (2002, 4) que en su libro *Ventaja Competitiva*, al respecto, informa lo siguiente:

El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo, El fin principal de la estrategia es enfrentar esas reglas y, en teoría, modificarlas en su favor.

El análisis sectorial es un instrumento que facilita el diseño de las estrategias de marketing orientadas al segmento de mercado meta de la empresa. El conocimiento del sector que se encuentra relacionado con el emprendimiento, permite conocer su situación actual, evidenciar nuevas oportunidades para adaptarlas en su estrategia y crear acciones para mitigar las posibles amenazas que afectarían su normal desarrollo, como lo señalan los autores del libro: *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*, Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro (2011, 96):

El análisis sectorial se entiende como la investigación, el monitoreo y las previsiones sobre el sector de actividad de la organización. Al analizar el sector de actuación, la organización debe tener una percepción más definida de las oportunidades y amenazas del entorno que pueden influir en su desempeño competitivo.

En lo que corresponde al análisis sectorial para este emprendimiento se identificó que, según la clasificación de acuerdo a la actividad económica realizada por el INEC; las empresas de comida rápida se encuentran dentro del sector de “Alojamiento y servicio de comidas”.

Además se pudo precisar que según el Código CIIU, normativa internacional requerida en la actualidad por instituciones financieras del Ecuador que clasifica a las entidades tomando en consideración a la actividad económica primaria que realizan; la clasificación de una empresa de comida rápida es: I5610.01 *actividades de restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etc., incluido comida para llevar*.

Al realizar un análisis sectorial, el emprendedor debe tomar en cuenta algunas consideraciones importantes como: la evolución sectorial y la turbulencia del entorno.

Con respecto a la Evolución sectorial Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro (2011, 99), en su libro *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*; nos sugieren lo siguiente:

Los sectores de negocios siguen un ciclo de cambios estructurales que repercuten directamente en la planeación estratégica de las organizaciones, las cuales pueden evolucionar o retroceder. [...] Es importante, seguir la evolución del sector porque esta afectará las condiciones de su actividad para recibir inversiones y los esfuerzos de las organizaciones que actúan en él, además exige ajustes estratégicos en lo planeado.

Esto plantea la importancia de monitorear, conocer y anticiparse a las probables variaciones y tendencias en la estructura de la competencia dentro de un sector, ya que permite reducir los costos adicionales que se generan en una empresa para adaptarse a

estos cambios. Su desconocimiento no le posibilita alcanzar una ventaja competitiva cuando se evidencien las nuevas oportunidades, resultado de estos cambios.

Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro (2011, 164) en su libro *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*, adicionalmente informan que para realizar un adecuado análisis del sector donde nos desenvolvemos es necesario valerse de la *Matriz multifactorial de General Electric*, ver Figura 3. Pues consideran que el éxito de los mejores negocios, ocurre cuando hay un enorme dinamismo en la industria y la empresa dispone de una importante participación competitiva.

La matriz multifactorial ayuda en el análisis de las empresas que representan competencia para el emprendimiento y permite ponderar aquellos factores clave para el su éxito y generar su estrategia.

Al respecto señalan lo siguiente:

Para armar la matriz multifactorial se deben evaluar los negocios de la organización que, en razón de su nivel competitivo y su dimensión, pueden constituir unidades estratégicas de negocios (UEN). [...] La matriz multifactorial parte del portafolio o la cartera de negocios de la organización y considera dos dimensiones básicas para el análisis estratégico: por un lado, el atractivo del sector y, por otro, la posición competitiva potencial de la organización.

1.3. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Esta herramienta es vital en el proceso de planificación, es por ello que todo administrador debe analizar el *modelo de las 5 fuerzas competitivas* de Michael Porter. Particularmente se trata de uno de los temas que más me apasiona pues; ha sabido sintetizar mediante esta herramienta las “fuerzas competitivas” que afrontan los integrantes que forman parte de un sector o grupos estratégicos y la magnitud que tiene cada una de ellas.

Los autores del libro *Administración Estratégica*, Arthur Thompson, A.J. Strickland y John Gamble (2008, 54); respecto del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter nos mencionan lo siguiente:

El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa, de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar la fortaleza e importancia de cada una. [...] Este modelo sostiene que el estado de competencia en una industria es un complejo de presiones competitivas que operan en cinco áreas del mercado general.

Se trata de un instrumento muy importante para la creación de emprendimientos, debido a que permite identificar a todos los elementos del entorno competitivo

relacionado al sector en el que se encuentra el negocio. Esto con el objetivo de analizar cada uno de dichos factores y darles un nivel de importancia y así generar las estrategias correspondientes.

Michael Porter (2002, 4-5) en su libro *Ventaja Competitiva*, respecto al modelo señalado anteriormente; ilustra lo siguiente:

En toda industria sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: 1) la amenaza de nuevos competidores, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutos, 3) el poder negociador de los compradores, 4) el poder negociador de los proveedores y 5) la rivalidad entre los compradores actuales [...]. La fuerza combinada de los cinco factores determinan la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar (en promedio) tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo del capital.[...].

Todo emprendedor debe incluir dentro del estudio de la factibilidad de su proyecto, el análisis de las fuerzas señaladas. Describirlas a un mayor detalle con el fin que le permita identificar y posteriormente evaluar aquellas que se constituyen como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Así determinar las variables claves para el éxito y realizar un monitoreo permanente, con el propósito de sacar provecho de esas fortalezas y oportunidades, corregir debilidades y mitigar las posible amenazas.

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento. Por ejemplo, la fuerza de los compradores incide en los precios, lo mismo que en la amenaza de sustitución. También influye en los costos y en la inversión porque los clientes más poderosos exigen servicio caro. El poder negociador de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos. La intensidad de la rivalidad afecta a los precios y a los costos de competir en las siguientes áreas: planta, desarrollo de productos, publicidad y fuerza de ventas. La amenaza de la entrada limita los precios y moldea la inversión necesaria para disuadir a otros participantes. (5)

Al aplicar y analizar este modelo para la industria de comida rápida en Quito, podemos señalar lo siguiente:

a) Poder de negociación de los proveedores

Para el sector de comida rápida, esta fuerza puede ser clave si se los ve a los proveedores como socios de nuestro negocio. Es decir, se debe entablar un dialogo con ellos y hacerles conocer que la imagen de la empresa depende de que se conviertan en verdaderos colaboradores de la compañía, que sus pedidos lleguen siempre a tiempo, que sus productos sean de alta calidad, que sus precios sean competitivos y que se lleguen a acuerdos y negocios en donde siempre sea una relación ganar-ganar entre ambas partes.

En este sentido Michael Porter recomienda contar con varios proveedores que nos puedan nutrir de sus productos, sistemas de distribución y servicios que puedan ocupar un lugar en nuestra cadena de valor y brindarlos con calidad para nuestros compradores y de esta manera hacer una sinergia creando ventaja competitiva.

b) *Poder de negociación de los consumidores*

Para el negocio de comida rápida quizás el mayor poder lo tienen los consumidores finales, pues son ellos quienes fijan el precio a partir del establecido por el mercado. Las empresas de comida rápida muchas veces no fijan el precio sino que es el mercado quien los determina, pues al desenvolverse dentro de un entorno de competencia perfecta, donde concurren un gran número de compradores y vendedores; el precio se ajusta basado en la oferta y la demanda.

Con respecto a esta fuerza Michael Porter (2002, 8-9), en su libro *Ventaja Competitiva* señala lo siguiente:

El poder de los clientes determina cuánto retendrán del valor creado para ellos, dejando rendimientos modestos para las compañías. [...] Satisfacer las necesidades del cliente es un requisito para ser rentable en un sector industrial, pero no es suficiente para asegurar el éxito. La cuestión decisiva, cuando se calcula la rentabilidad, es saber si las empresas obtienen el valor que generan para los clientes o si los pierden ante la competencia. De la estructura de industria depende quién recibe el valor.

Resulta importante crear estrategias que permitan establecer los precios para los productos y servicios, que forman parte de la oferta comercial para los clientes del restaurante de comida rápida; a partir de lo que el mercado ha fijado y que a su vez permita también alcanzar el éxito al negocio.

De acuerdo con otra idea común acerca de la rentabilidad de la industria, las utilidades se basan en el equilibrio entre oferta y demanda. Si la demanda supera a la oferta, se obtiene gran rentabilidad. Con todo, en el equilibrio a largo plazo entre ambas variables influye de manera profunda en la estructura de la industria y las consecuencias del desequilibrio afectan a la rentabilidad. Por tanto, aun cuando las fluctuaciones a corto plazo de la oferta y la demanda inciden en la rentabilidad a corto plazo, la rentabilidad a largo plazo depende de la estructura de la industria. [...] La oferta y la demanda cambian con constancia, ajustándose entre sí. La estructura de la industria determina la rapidez con que los competidores incrementan la oferta. (9-10)

Las empresas deben contar con un entendimiento adecuado sobre la situación en la que se encuentra la economía global, lo que puede impactar en las condiciones de oferta y demanda para su sector, con el objetivo de alcanzar el equilibrio entre la oferta y demanda. El conocimiento de la estructura del mercado resulta de gran importancia porque es la que permite un adecuado balance entre la oferta y la demanda, ya que facilita

determinar la agilidad con la que la oferta se va ajustando a la demanda y así establecer la capacidad de aplicación y el retorno esperado. Con este entendimiento la empresas pueden generar estrategias adecuadas.

Adicionalmente Michael Porter (2002, 6), en esta misma obra; establece y clasifica a los:

Determinantes del poder de los compradores:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Apalancamiento de negociación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentración de compradores frente a concentración de empresas • Volumen de los compradores • Costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas • Información de los compradores • Capacidad de integrar hacia atrás • Producto sustituto • Empuje | <p>Sensibilidad al precio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio/Compras totales. • Diferencias de productos • Identidad de marca • Impacto en la calidad/desempeño • Utilidad del comprador • Incentivos a los decisores |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Entre los determinantes señalados anteriormente es importante destacar que el reducido número de compradores frente al de los proveedores, hace que estos tengan mayor poder para reducir el precio de los productos o servicios y así disminuir el margen de ganancia para las empresas. Si un comprador puede cubrir sus necesidades con otros proveedores y más aún si tiene capacidad para integrarlos, su poder es mayor.

c) Rivalidad entre vendedores competidores

Esta es otra fuerza que influye en el emprendimiento y que se debe analizar detenidamente. La cantidad de los competidores dependerá de la estructura de mercado donde se desenvuelva la empresa, si el mercado es monopolístico (1 solo vendedor), oligopólico (pocos vendedores) y si es un mercado de competencia perfecta (muchos vendedores).

Las empresas de comida rápida, en el Ecuador; se desenvuelven en un mercado donde concurren un gran número de competidores debido a que existe pocas barreras de entrada en esta industria.

Desde mi punto de vista, es quizás la más fuerte de las otras fuerzas propuestas, pues en la mente entre los competidores permanece siempre esta rivalidad por las preferencias del consumidor.

Dentro del sector de comida rápida los competidores luchan por conseguir la venta de su producto, la fidelidad del cliente, un mejor posicionamiento en el mercado y

conseguir utilidades, para ello planean ideas estrategias competitivas que produzca una ventaja competitiva. Generalmente cuando una empresa lleva a cabo una estrategia y si esta produce buenos resultados, sus competidores responden con otras estrategias ofensivas o defensivas con un sinnúmero de combinaciones de atributos para el producto y tácticas de mercadotecnia, con el fin de generar valor y no perder la posición competitiva y participación, alcanzada dentro de la industria.

Estos movimientos estratégicos, ajustes y reajustes; generan un ambiente competitivo dinámico que se encuentra en continua evolución en el cual la “guerrilla de marketing” entre competidores por el mercado, presenta altibajos y crea ganadores y perdedores.

Con respecto a esta fuerza Michael Porter (2002, 6), en el libro *Ventaja Competitiva*; señala aquellos factores que determinan la rivalidad entre los vendedores que se constituyen como competencia de la industria a:

Determinantes de la rivalidad

- | | |
|---------------------------------------------------|------------------------------|
| • Crecimiento de la industria | • Costos cambiantes |
| • Costos fijos de (almacenamiento)/valor agregado | • Concentración y equilibrio |
| • Exceso intermitente de capacidad | • Complejidad informativa |
| • Diferencias de productos | • Diversidad de competidores |
| • Identidad de marca | • Intereses corporativos |
| | • Barreras contra la salida |

Los determinantes importantes a considerar en la determinación de la rivalidad entre los competidores para el sector de comida rápida están: el alto crecimiento de la demanda, la identidad de la marca que resulta importante para lograr su diferenciación dado que a los compradores les resulta menos costoso cambiar de marca y las barreras de salida producto de la inversión de capital realizada.

Los autores del libro: *Administración Estratégica* de Arthur Thompson, A.J. Strickland y John Gamble (2008, 56) menciona que existen “armas competitivas” desarrolladas por las empresas con el objetivo de combatir a la competencia. Adicionalmente señalan los componentes que contribuyen con la magnitud de su rivalidad.

Entre otras armas competitivas se encuentran: los descuentos en los precios de venta, cupones, innovación en las características de sus productos, fortalecimiento de su red de distribución, oferta de financiamiento.

Con respecto a los factores hace referencia a aquellos que ocasionan mayor rivalidad como: cuando existe una reducida demanda por parte de los compradores y las empresas cuentan con excesivo inventario o cuando no existe mayor diferenciación en los productos de la competencia lo que permite su cambio de marca.

Por su parte en el libro *Competitividad* Matilde Altamirano (2005, 162) menciona los determinantes para la rivalidad de los compradores, sea mayor:

- El Grado de equilibrio entre competidores. Cuando los competidores tienen aproximadamente el mismo tamaño, existe el peligro de una gran competencia cuando uno de ellos intenta dominar al otro. [...]
- La tasa de crecimiento en el mercado puede afectar la rivalidad. La idea del ciclo de vida sugiere que las condiciones en los mercados, fundamentalmente en las etapas comprendidas entre la del crecimiento y madurez, son importantes, aunque solo sea por el comportamiento competitivo.
- Cuando en una industria existen elevados costes fijos, tal vez debidos a la elevada intensidad en el uso de capital, es probable que los competidores intenten reducir costos para lograr los beneficios deseados. Este proceso puede acarrear una guerra de precios con reducidos márgenes de explotación.

Cuando un sector se encuentra en crecimiento, una empresa estima crecer como consecuencia del mismo. Por otro lado si un sector se encuentra ya en su ciclo de madurez, la empresa crecerá tomando una porción del mercado de la competencia. La tasa de crecimiento continúa como una opción económica para el sector de comida rápida, facilitando que exista un consumo constante.

Por otro lado, si bien resulta importante el incremento en la capacidad, las empresas de la competencia que la incrementen, muy posiblemente y en corto plazo; provocarán exceso, aumentando así la competencia.

Nuevamente la diferenciación es esencial, dentro de un mercado en donde los productos o servicios no cuentan con su factor diferenciador, resulta complejo que los clientes busque a otro proveedor.

d) *Entrada potencial de nuevos competidores*

En todo sector económico se encuentra la probabilidad latente de que ingrese nueva competencia. Menos posibilidad existirá en mercados de monopolio, monopsonio y oligopolio y mayor probabilidad en mercados de competencia perfecta como el de comida rápida.

Es por ello importante considerar las barreras que existen en el mercado para la entrada de la competencia como lo menciona Fred R. David (2013, 77), en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*:

[...] las barreras contra el ingreso pueden incluir [...] economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimiento técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

Las barreras como la economías de escala se generan por parte de aquellas grandes empresas que logran llegar con su capacidad operativa a la reducción de sus costos fijos y que cuentan con recursos suficientes para obtener también la diferenciación de su producto mediante la publicidad y posicionando su marca en el comprador. Difícilmente una nueva empresa puede alcanzar una participación de mercado debido a la fuerte inversión requerida para esta promoción. Adicionalmente, los nuevos competidores no alcanzan a introducir sus productos mediante los intermediarios existentes y sus canales de distribución, razón por la cual requieren invertir en su propia red.

Es probable que la empresa que desea ingresar en un sector no cuente con precios competitivos, ni con la experiencia y curva de aprendizaje propias de las compañías constituidas hace tiempo.

A pesar de las barreras mencionadas anteriormente, organizaciones adicionales pueden ingresar al mercado ya que tienen productos con características superiores, sus precios son competitivos (menores a los de otros competidores), cuentan con importantes fuentes de financiamiento y adecuados instrumentos para marketing e innovación.

Esta es la razón por la cual el trabajo del estratega, administrador y/o emprendedor es tratar de reconocer a estas organizaciones que lograrían incorporarse en esta industria, observar sus estrategias, reaccionar oportunamente y aprovechar de sus actuales fortalezas y oportunidades.

e) *Desarrollo potencial de productos sustitutos*

Este es también un considerable factor a tomar en cuenta para la posible mejora de los productos, previo a desarrollar la estrategia competitiva; ya que todas las industrias enfrentan la amenaza de sustitución y el negocio de comida rápida no es la excepción.

Con respecto a esta fuerza Michael Porter (2002, 275), en su libro *Ventaja Competitiva*, señala lo siguiente:

La sustitución es el proceso en virtud del cual un producto o servicio reemplaza a otro en la satisfacción de una o varias necesidades del comprador. Este análisis se aplica tanto a productos como a procesos porque los mismos principios rigen la decisión de hacer algo de modo diferente en la cadena de valor. La sustitución es uno de los cinco factores que determinan la rentabilidad de un sector industrial, pues su amenaza pone

un tope a los precios. Es uno de los elementos que regulan la demanda de la industria y de la empresa; la defensa contra sustitutos es una de las principales causas del crecimiento de ambas, y en gran medida declinan ante su aparición.

El análisis para establecer la estrategia adecuada y de esta manera introducir productos o servicios sustitutos en la empresa requiere: inicialmente identificar aquellos que puedan cumplir con la misma función de forma general y que representen valor para el cliente, determinar las posibles amenazas y elementos que pueden impactar en el proceso de sustitución y prevenir, de esta manera; la penetración de la competencia en el sector.

Un importante determinante para la sustitución resulta cuando un producto o servicio carece de ventaja competitiva comparado con el de los otros proveedores, esto unido a la facilidad que poseen los compradores de conmutar, lo que resulta difícil para algunas empresas al dejar de producir un producto por otro, esto dependiendo de la industria. Resulta importante trabajar en la innovación para reducir esta amenaza.

Michael Porter (2002, 6), en esta misma obra; menciona los factores determinantes para este poder:

Determinantes de la amenaza de sustitución

- Desempeño relativo de los sustitutos en el precio.
- Costos cambiantes.
- Propensión de los compradores a sustituir.

2. Estrategias Comerciales

Actualmente se habla mucho de la administración y planificación estratégica, de la estrategia de océano azul y estrategias comerciales entre otros; es por ello que quiero dedicar tiempo para ampliar un poco este tema y que se comprenda su concepto y la razón de su importancia en un plan de negocios.

En definitiva, los líderes tácticos asesoran a la organización para investigar, evaluar y ordenar las referencias, se anticipan a la tendencia que presenta el sector y su competencia, diseñan modelos predictivos y evalúan diversos contextos, reconocen las oportunidades y amenazas para los negocios e innovan mediante planes estratégicos creativos.

2.1. ¿Cuál es el concepto de estrategia y cuál es la razón de su importancia?

El campo de la estrategia ha creado un amplio conocimiento sobre su contenido. A pesar de ello, lo que ha permanecido inexplorado es la forma como se la crea.

El proceso de planificación no produce estrategias, es decir no existe un solo modelo que explique paso a paso la manera en que las empresas pueden formular e implementar sus estrategias para obtener un alto desempeño en los negocios.

Diversos autores facilitan variados conceptos acerca de lo que es estrategia, pero prefiero decir que es el medio a través del cual se logran las metas que una organización se ha planteado. Esto es, el mecanismo mediante el cual la empresa puede llegar a buen puerto y conseguir una ventaja sostenible.

Arthur Thompson, A.J. Strickland y John Gamble (2008, 3), en su libro *Administración Estratégica* mencionan que estrategia es:

La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. [...] Así la estrategia de una compañía se trata del cómo; por ejemplo, cómo pretende crecer, cómo intenta construir una clientela leal y vencer a la competencia, cómo operará cada una de sus áreas, cómo mejorará su desempeño [...] para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad [...]

La estrategia comprende una serie de actividades que aplica una empresa con el objetivo de ofertar un producto o servicio para incrementar su cuota de mercado. Es un mecanismo formulado de manera personalizada en conformidad con su perfil, valores y objetivos.

Por otra parte, Fred R. David (2013, 11), en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, define a la estrategia de la manera que se describe a continuación:

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación, y las empresas conjuntas. [...] Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro.

Es importante que la empresa analice y determine la estrategia más adecuada. Las estrategias de crecimiento para una empresa suponen: la oferta de nuevos productos o servicios, el añadir cambios en los atributos de los productos vigentes o la exploración hacia nuevos mercados. Por otro lado, las estrategias de diversificación se enfocan en la calidad con el fin de crear fidelidad para la marca, las estrategias de adquisición implican la compra de otra empresa o de una serie de sus productos y las estrategias de precio

diferenciado la pueden utilizar empresas que son las únicas que tienen determinado producto y el cliente está dispuesto a pagar su alto precio.

Los consultores Chan, Kim W. y Renée Mauborgne (2015, 12), en su libro *La Estrategia del Océano Azul*; hacen referencia a otra perspectiva de la estrategia tradicional, hacia una nueva que denominan *estrategia del océano azul*:

En cambio, la estrategia del océano azul muestra cómo la estrategia puede moldear la estructura en beneficio de una organización para crear un nuevo espacio de mercado. Se basa en la perspectiva de que los límites del mercado y la estructura de la industria o sector de actividad en cuestión no son inmodificables, sino que pueden reconstruir a través de las acciones y convicciones de los participantes en el sector.

La estrategia de océano azul pretende promover la competencia y la diferenciación entre competidores y que el éxito o fracaso de las empresas está en el mayor valor agregado que se oferte a los clientes, razón por lo que es un factor decisivo, la diferenciación.

Michael Porter (2009, 34), en su libro *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*; respecto a estrategia, menciona lo siguiente:

En lo esencial, diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas [...], la estrategia es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos.

El diseño de una estrategia competitiva posibilita a una organización explorar nuevas condiciones en el mercado relacionado con su situación económica, con el objetivo de alcanzar un mejor posicionamiento que se verá reflejado en un mayor crecimiento producción y rentabilidad para su inversión.

Ahora veamos porque es importante la estrategia en una organización. Arthur Thompson, A.J. Strickland y John Gamble (2008, 15), en su libro *Administración Estratégica*; indican que tanto la formulación así como la realización de una estrategia son importantes por 2 razones:

En primer lugar, es inevitable la necesidad que los directivos modelen o elaboren proactivamente la forma de administrar la empresa. [...] Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Para ganar en el mercado se requiere de una estrategia bien concebida y oportuna, por lo general caracterizada por ofensivas estrategias que dejen obsoletos y encajonados a sus rivales y aseguren una ventaja competitiva sustentable [...]. En segundo lugar, es posible

que una empresa centrada en la estrategia se desempeñe mejor que una empresa cuya administración considere a las estrategias como algo secundario y se concentre en otras cosas [...].

La adecuada formulación de la estrategia de una empresa marca la diferencia con la competencia, ya que la teoría conceptual y las diversas técnicas se encuentran al acceso de todos pero la diferencia está en la determinación y autodisciplina con la que cada empresa establece sus estrategias y la prioridad que tengan las mismas para su ejecución.

Como lo señala los autores mencionados anteriormente, el incremento de participación en el mercado, demanda contar con una estrategia sólida que incluya acciones que las destaquen frente a la competencia, que quedaría caduca y con ello lograrían generar una ventaja competitiva.

2.2. Las 5 estrategias competitivas genéricas ¿cuál emplear?

Al investigar sobre las estrategias genéricas que se estudiaron, tanto en las aulas como en varios libros; existen muchos conceptos, que comparto a continuación.

Michael Porter (2009, 77) en su libro *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, plantea 3 estrategias genéricas que permitan responder a las 5 fuerzas competitivas de un sector y lograr una ventaja competitiva, las cuales que se describen en la figura 7: “Al considerar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria: 1. Liderazgo global en costes 2. Diferenciación y 3. Segmentación”. Otros autores señalan a 5 estrategias genéricas.

El objetivo de la aplicación de las estrategias genéricas es vencer a la competencia en el mercado. Algunos sectores pueden generar altas ganancias con una adecuada estructura, para otros el alcanzar una de estas estrategias le permitirá alcanzar ingresos razonables.

a) El liderazgo en costes globales

Este tipo de estrategia busca que la empresa se convierta en líder de costos y gastos relacionados con su operación e incremente sus posibilidades de mantener su margen de ganancia.

En este proceso, es fundamental analizar el modelo de negocio actual y garantizar que se encuentre operando de forma eficiente, lo que se traduce en eliminar el desperdicio,

evitar los costos adicionales, materias primas a menor precio, entre otros; sin impactar en su calidad.

La primera estrategia, cada día más común durante los años setenta por la difusión del concepto de la curva de la experiencia, consiste en alcanzar el liderazgo en costes globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costes exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costes a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costes en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención dirigida al control de costes. [...]. (78)

Es menester que la empresa cuente con la capacidad suficiente para la reducción de sus costos, en la totalidad de sus áreas dentro de su cadena de valor; con el fin de que esta reducción resulte en un óptimo precio para el cliente de acuerdo al valor agregado percibido por el mismo y consecuentemente genere más participación de mercado.

Para alcanzar el liderazgo en costes globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. Tal vez haya que diseñar productos de fácil manufactura y atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen. Y la implantación de una estrategia de costes bajos exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación ofrece ahorros en las compras, reduciendo aún más los costes. (78-9)

El objetivo principal para que una empresa genere una ventaja competitiva mediante la estrategia de liderazgo en costos, está en alcanzar economías de escala o a través de la generación de mejoras en su proceso productivo como la reducción de costos en ciertos departamentos como los de operaciones y la implementación de tecnología.

b) Diferenciación

Por otro lado, el enfoque en generar diferenciación implica agregar valor a los productos y servicios como creando un nuevo menú gastronómico, sabores únicos o a través del servicio al cliente; consolidando así sus procesos para atraer y retener consumidores.

Con respecto a la segunda estrategia genérica Michael Porter (2009, 80) menciona:

La segunda estrategia genérica se basa en diferenciar el producto o servicio que ofrecemos, creando algo así algo que en toda la industria se percibe como único. Las formas que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de la marca [...], la tecnología [...], las características [...], el servicio al cliente [...], redes de distribución [...] u otras dimensiones. [...]

De cara a esta estrategia, la empresa es responsable de crear productos y servicios que los clientes los perciban como exclusivos y que sean de calidad, de tal manera que se encuentren dispuestos a pagar un mayor precio por tenerlos.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque de forma distinta del liderazgo en costes. La diferenciación brinda protección en contra de la competencia porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. [---] Se levantan barreras de entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de beneficio para enfrentarse al poder de los proveedores; disminuye además el poder de negociación de los clientes ya que estos no disponen de opciones similares, y, por tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la empresa que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los productos sustitutivos que la competencia. (80)

La estrategia de diversificación implica que la empresa desarrolle productos catalogados como exclusivos o únicos con el fin de que los consumidores los cataloguen como los mejores del mercado. Para alcanzar este objetivo, la empresa requiere contar con estudios de avanzada, personal calificado y creativo.

Esta estrategia contribuirá para alcanzar un mejor posicionamiento de su marca como los mejores, con innovadores productos o servicios y de mejor calidad; causando que los compradores los escojan como de su preferencia.

c) *Segmentación*

La segmentación incluye dividir el mercado en grupos con características y necesidades similares y de esta manera dirigir sus acciones a los consumidores que realmente les interesan.

Respecto a la tercera estrategia genérica Michael Porter (2009, 81), aclara lo siguiente:

La segmentación [...] se centra en un grupo de clientes, en un segmento de la línea de productos, o en un mercado geográfico. Igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costes bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura, ante todo, dar un servicio excelente a un mercado particular y diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a un segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De este modo, se diferencia al satisfacer en mayor grado las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambos objetivos. Aunque esta estrategia no logra costes bajo, no diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra uno o ambos objetivos frente a su pequeño nicho.

Con esta estrategia la empresa se enfoca en lograr la satisfacción de la necesidades propias del segmento de mercado, plenamente identificado como: los de población, de

productos y servicios, por ubicación geográfica, entre otros. Consiste en ser el mejor para el segmento seleccionado.

Las dos primeras estrategias, liderazgo en costos y diferenciación; tienen como objetivo alcanzar una ventaja competitiva general en su industria. En tanto que la tercera, segmentación; pretende lograr una ventaja dentro de un determinado mercado meta.

Arthur Thompson, A.J. Strickland y John Gamble (2008, 134), autores del libro *Administración Estratégica*; con respecto a las 5 estrategias genéricas nos ilustran lo siguiente:

Hay incontables variaciones en las estrategias competitivas que emplean las empresas, sobre todo porque el planteamiento estratégico de cada una implica acciones particularizadas que se ajusten a sus propias circunstancias y ambiente industrial. La naturaleza personalizada de la estrategia de cada empresa hace que sean remotas las probabilidades de que dos empresas cualesquiera –incluso de la misma industria– empleen estrategias exactamente iguales en todos sus detalles.

Si una empresa se enfoca en lo principal para determinar cuál de las estrategias es la mejor y más importante, es entonces que todo se concentra en: si el mercado meta de la empresa es extenso o es limitado y si busca una ventaja competitiva relacionada con costos bajos o con diferenciación de sus productos y servicios.

En la Figura 2, se describe una variación de las estrategias de Porter y se da a conocer 5 estrategias competitivas según lo plantean los autores Arthur Thompson, A.J. Strickland y John Gamble, es necesario tomar en cuenta que cada estrategia busca un diferente posicionamiento en el mercado:



Figura 2 Las 5 estrategias competitivas genéricas.

Fuente y elaboración: Versión ampliada de una clasificación de 3 estrategias analizada en el libro Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia de Michael Porter.

- *Estrategia de costos bajos generales.* Se empeña por lograr costos generales más bajos que los de su competencia y llegar a una mayor variedad de clientes, generalmente con precios menores.
- *Estrategia de diferenciación amplia.* Busca marcar una diferencia del producto de la empresa frente al de los rivales, para así llegar a un número mayor de compradores.
- *Estrategia de mejores costos.* Brinda a los compradores mayor valor por su dinero debido a que incluye cualidades a los productos con el fin de ser categorizados como excelentes a un menor costo que la competencia. El propósito es contar con costos y precios menores frente a los de su competencia que entregan en su oferta comercial productos o servicios con similares características.
- *Estrategia centrada o de nicho de mercado basado en costos bajos.* Se enfoca en un limitado segmento de compradores y en derrotar a sus rivales al obtener menores costos. De esta manera poder responder a los miembros del mercado objetivo con un menor precio.
- *Estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación.* Se enfoca en un limitado segmento de compradores y en derrotar a sus rivales al ofrecer a los miembros del mercado objetivo, cualidades personalizadas para sus productos y servicios que satisfagan sus gustos y preferencias de mejor manera que los de sus rivales.

2.3. Estrategias competitivas de posicionamiento

Al posicionamiento se puede determinar como la idea específica en la mente de un potencial comprador que tiene sobre una marca, un producto o servicio, una empresa, entre otros. Su estudio proporciona a los administradores de un significativo conocimiento que facilite tomar decisiones adecuadas como:

- La percepción de los clientes sobre nuestra marca, de los competidores y de los líderes dentro del mercado.
- Los criterios clave que utiliza el cliente con el fin de definir su preferencia de los productos y/o servicios como: las características que consideran

importantes al momento de realizar una adquisición y el valor que asignan a dichas características.

- La forma en que los diversos grupos de clientes, tienen diferentes opiniones sobre nuestra marca y de los competidores en el mercado.

Además de las 5 estrategias competitivas genéricas expuestas en el literal anterior, existen otras estrategias complementarias que nos ayudarán a construir ventajas competitivas sólidas y duraderas. El administrador inteligente debe evaluar los aspectos positivos y negativos que tiene cada alternativa estratégica complementaria, así como analizar con detenimiento los privilegios y dificultades que suponen llegar primero, ubicarse como un admirador próximo o ser un actor reactivo.

Por lo descrito anteriormente y para complementar la estrategia genérica, el emprendedor podría implementar y llevar a cabo una de las 5 estrategias genéricas que le puede brindar los mejores réditos económicos y de posicionamiento. Por ejemplo, un emprendimiento podría escoger una *estrategia centrada* (o de nicho de mercado) *basada en la diferenciación*.

Una vez seleccionada la estrategia genérica, el enfoque debe estar dirigido a determinar la planificación de las actividades adicionales que se puedan aprovechar con el objetivo de completar la selección de su estrategia competitiva básica. Por ello en la siguiente tabla denominada “*Estrategias alternativas en acción*” se describen otras estrategias, además de las genéricas previamente analizadas en el literal anterior; que se pueden utilizar para crear ventajas competitivas sostenibles.

Según Fred R. David, en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*; con respecto al establecimiento de estrategias menciona las detalladas en la Tabla 1.

Tabla 1
Estrategias alternativas en acción

Estrategia	Definición
------------	------------

Estrategia	Definición
<input type="checkbox"/> 1. Integración hacia adelante	<input type="checkbox"/> 1. Apropiarse distribuidores o vendedores al detalle
<input type="checkbox"/> 2. Integración hacia atrás	<input type="checkbox"/> 2. Buscar apropiarse de los proveedores
<input type="checkbox"/> 3. Integración horizontal	<input type="checkbox"/> 3. Buscar apropiarse de los competidores
<input type="checkbox"/> 4. Penetración de mercado	<input type="checkbox"/> 4. Buscar una mayor participación de mercado para los productos presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing
<input type="checkbox"/> 5. Desarrollo de mercado	<input type="checkbox"/> 5. Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica
<input type="checkbox"/> 6. Desarrollo de Producto	<input type="checkbox"/> 6. Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos
<input type="checkbox"/> 7. Diversificación relacionada	<input type="checkbox"/> 7. Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes
<input type="checkbox"/> 8. Diversificación no relacionada	<input type="checkbox"/> 8. Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes
<input type="checkbox"/> 9. Recorte de gastos	<input type="checkbox"/> 9. Reducción de costos y activos, con el fin de revertir la caída de las ventas y las utilidades
<input type="checkbox"/> 10. Desinversión	<input type="checkbox"/> 10. Venta de una división o de una parte de la organización
<input type="checkbox"/> 11. Liquidación	<input type="checkbox"/> 11. Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David.
Elaboración: Propia.

De estas estrategias alternativas se han seleccionado, para la aplicación al emprendimiento; las seis primeras descritas en la tabla siendo las tres primeras estrategias de integración y las siguientes tres estrategias intensivas.

Como recomendación antes de escogerlas es importante que en la formulación de la estrategia la alta dirección, considere que esta tarea de planificación estratégica no es exclusiva de los altos ejecutivos de la empresa. Es aconsejable democratizar y hacerla participativa a todos los niveles de la empresa o negocio, gerentes, coordinadores o jefes y personal operativo. Recordemos que serán ellos quienes implementarán o llevarán a cabo las estrategias, si no las socializamos desde un inicio, luego habrá resistencia, pero si desde un inicio las compartimos, será más fácil su implementación dentro y fuera de la organización.

En el corto, mediano y largo plazo, toda empresa debe considerar implementar las estrategias complementarias o alternativas para diferenciarse de los principales competidores, crear un océano azul y obtener una ventaja competitiva sostenible.

2.3.1. Estrategias de Integración

Las empresas utilizan esta estrategia complementaria cuando buscan tener un control mayor y dominio sobre sus proveedores, distribuidores y competencia.

Existen tres tipologías:

- *Estrategia de integración vertical hacia atrás:* aplica en el momento que la empresa desea tener mayor control de sus proveedores, garantizando procesos de producción eficientes.
- *Estrategia de integración hacia adelante:* implica alcanzar la propiedad de los intermediarios o comerciantes y obtener un dominio de ellos. Incluye la fusión con otras empresas que operan como sus distribuidores con el objetivo de sacar provecho de la logística y cercanía con sus clientes.
- *Estrategia de integración horizontal:* busca adjudicarse de las empresas que se constituyen como su competencia; es decir pretenden ser accionistas mayoritarios para generar sobre ellas un control superior en la toma de importantes decisiones.

Esta estrategia permite al emprendimiento mediante: la fusión, adquisición y absorción de las empresas que son su principal competencia y a través de una asociación estratégica *Joint Venture* con otra empresa de comida rápida; lograr considerables economías de escala y diferenciación para perfeccionar una mejor transferencia de recursos y habilidades para el emprendimiento.

2.3.2. Estrategias Intensivas

Las empresas la utilizan cuando buscan expandir su participación de mercado a través de la penetración y el desarrollo del mismo, mediante productos actuales más eficientes o creando nuevos productos variados. Esta estrategia demanda mayor esfuerzo para una mejor posición competitiva con productos existentes.

Las estrategias intensivas son:

- *Estrategia de penetración de mercado,* tiene como objetivo lograr un incremento en la cuota de mercado de los productos o servicios existentes, que la empresa pretende comercializar en el mercado, mediante las actividades de marketing. Con esa finalidad, una empresa podría contratar en el corto plazo un *Community Manager* que administre sus redes sociales y de esta manera atraer, conservar y fidelizar a los clientes potenciales del emprendimiento.
- *Estrategia de desarrollo de mercado,* busca introducir a los productos o servicios de una empresa, en una zona geográfica adicional. Es decir, se debería planificar en el mediano plazo el desarrollo de nuevos mercados, mediante la

adquisición de locales propios en zonas con alto potencial para el negocio de comida rápida.

- *Estrategia de desarrollo de productos y servicios*, tiene como fin el incrementar los ingresos de una empresa mediante el mejoramiento de sus productos y/o servicios, así como también a través de la creación de productos y/o servicios adicionales.

La empresa que comprende mejor el entorno cambiante, que busca realizar cambios cuando sus productos y/o servicios de mayor éxito se encuentran en el ciclo de madurez y desea mantener la satisfacción de sus clientes, cuando se encuentra compitiendo en un sector de creciente expansión; tendrá mayores probabilidades para el éxito.

Para implementar esta estrategia, todo emprendimiento debe realizar un estudio de mercado previo al desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo, una empresa de comida rápida podría considerar para incluir en su oferta gastronómica nuevos productos como: desayunos, *pocket* de espinaca con queso y champiñones, pizza, *smoothies* con mezcla de diversos sabores, variedad de burritos, incrementar la variedad de jugos naturales, postres y tipos de *Parfaits* de yogurt griego.

Y también al desarrollo de nuevos servicios que facilite canalizar esta estrategia e incrementar valor a la marca como, por ejemplo:

- Aumentar en un 50% los servicios relacionados con página web, app móvil, marketing digital, redes sociales, mediante la contratación de un *Community Manager*, responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad online de una marca registrada en el mundo digital que implemente los servicios relacionados con: página web, app móvil, marketing digital y redes sociales. Todo esto con el fin de facilitar los pedidos para entrega a domicilio, aumentar la comunidad, detectar a los potenciales clientes y futuros consumidores de nuestros productos.
- Adquirir un *food truck*, un camión–restaurante acondicionado para preparar y vender comida callejera de manera higiénica, que le facilite distribuir sus productos en diversos sectores y donde exista un evento como: fiesta, festival, concierto, etc.; permita comer un plato gourmet de la marca del emprendimiento sin reservación, con variedad, rapidez, buen trato, con el mismo sabor y calidad, con música, seguridad y a un precio accesible.

3. Concepto de Plan de Negocios

Un plan de negocios está conformado por un informe que de una forma exacta, simple y con claridad representa el resultado de la planificación. Constituye una guía para el negocio o una brújula para llegar a buen puerto, porque expone las metas que se pretenden alcanzar y las acciones necesarias con el fin de lograrlas.

Con respecto a la definición de un plan de negocios me gusta el concepto de la autora del libro: *Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio* Karen Weinberger V. (2009, 33), quien menciona lo siguiente:

El plan de negocios es un documento de planificación estratégica orientado a los negocios y una herramienta de comunicación que permite expresar en forma clara y precisa la visión del emprendedor, las oportunidades del entorno, las metas y estrategias planteadas, los procesos y las actividades necesarias, los resultados económicos y financieros proyectados y las expectativas de crecimiento.

Desde el punto de vista interno, el plan de negocios básicamente se utiliza como un modelo en la gestión de una organización. Es considerado un parámetro en la valoración del desempeño porque ayuda en la determinación de sus fortalezas y debilidades, facilitando realizar una evaluación durante la operación y así poder identificar aquellos desvíos que se hayan presentado frente al escenario preestablecido.

En general sirve para:

- Conocer el detalle del entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
- Precisar [...] el FODA de la empresa.
- Estar atentos a los cambios que pudiera representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuya la probabilidad de éxito de la empresa. [...]
- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
- Determinar las variables críticas de la empresa [...].
- Evaluar varios escenarios [...].
- Establecer un plan estratégico de la empresa y planes de acción a corto y mediano plazo [...].
- Mostrar la capacidad empresarial del empresario.
- Mostrar los posibles resultados de la empresa, en función a simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias. (34-5)

En definitiva, contiene el resultado del análisis del entorno, de las fortalezas y debilidades de la empresa, el plan de marketing y financiero. Permite evaluar la situación actual, hacia donde se busca ir y el medio para llegar, a través de la estrategia a implementar.

La elaboración de un plan de negocios se constituye en una de las fases sumamente retadoras para el emprendedor ecuatoriano que es propietario de una micro, pequeña y/o mediana empresa (MIPYME). En primera instancia, en razón al desconocimiento de la forma en que debe ser elaborado y por otra, porque las actividades que ejecuta a diario, no les facilitan concentrarse en su preparación.

El plan requiere incluir un esquema de planeación distribuido en cada área funcional de la empresa y estos a su vez deben ser implementados en forma coordinada e integrada con la visión y objetivos de la organización. La investigación del mercado es un mecanismo esencial que permite tomar decisiones, facultar el conocimiento del macroambiente así como también del microambiente externo, enfoca al mercado meta al que se deben enfocar las acciones y determinar a la principal competencia.

La innovación de un nuevo y renovado modelo de negocios resulta fundamental con el objetivo de competir en cualquier mercado; los clientes están cansados y aburridos de los modelos tradicionales de negocios, solo quienes con inteligencia y creatividad puedan innovar continuamente su modelo de negocio triunfarán.

Los modelos o escenarios son importantes para orientar a los administradores a innovar. Resulta más económico fallar en el papel que en la realidad, es por ello que debemos formular un modelo de negocios que recoja el contexto real antes de invertir recursos para el emprendimiento.

Los escenarios pueden ser guías útiles para orientar el diseño de nuevos modelos de negocio o la innovación a partir de modelos existentes. [...] los escenarios convierten lo abstracto en tangible, su función principal es aportar al proceso de desarrollo del modelo de negocio un contexto de diseño específico y detallado. (Osterwalder y Pigneur 2012, 182)

Toda empresa compite dentro de su industria por lograr una ventaja competitiva que le permita distinguirse frente a las demás y alcanzar una cuota de mercado superior. Para desarrollarla, muchas veces; se debe hacer cambios radicales en su cadena de valor. Esto previo a un estudio y análisis del mercado.

La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. (Thompson, Strickland, Gamble 2008, 3).

El fundamento de la estrategia consiste en alcanzar y mantener una ventaja competitiva, por lo que contiene un varios tipos de acciones que impulsan su crecimiento y le permite competir con el fin de lograr las metas establecidas.

4. El Proceso Emprendedor

La Figura 8 muestra “el flujo del proceso emprendedor” el cual consideramos que todo emprendedor debe seguir. Esta visión panorámica le facilitará conocer de forma sencilla y fácil los pasos que debe seguir en la construcción del plan de negocios.

La identificación de las oportunidades está vinculada al proceso de observación, exploración, evaluación, análisis así como también la estructuración de la oportunidad para la marca del emprendimiento. La oportunidad existe y se la alcanza buscando permanentemente, para aprovecharla mediante ideas creativas que posibiliten encontrar océanos azules en el entorno, necesidades, aficiones, deseos que no han sido cubiertos, asuntos no solucionados, entre otros.

4.1. La idea de negocio

La capacidad de crear nuevas ideas, por parte de las personas; surge en el momento en que uno se permite visualizar las cosas, problemas o necesidades desde otro ángulo.

Los emprendedores deben creer firmemente que gran parte de las ideas de negocio tienen la posibilidad de ser generadas por ellos mismos, mediante el análisis de información, así como con el conocimiento del macroentorno y microentorno, a partir de experiencias laborales anteriores y con la detección oportuna de necesidades no satisfechas.

Quien diga que descubrió una idea de negocio porque de repente se le vino a su cabeza la idea y luego la oportunidad, miente. Pues para que el emprendedor pueda identificar oportunidades de negocios y posteriormente generar el concepto del negocio; es necesario que mire su entorno, utilice sus redes sociales y de conexiones personales y comerciales para encontrarse constantemente dispuesto a rivalizar con su competencia.

4.2. La definición del modelo de negocio

Un modelo de negocios reúne, de forma simple; los fundamentos para crear la propuesta de valor de una empresa. Adicionalmente, constituye la manera en que la misma busca alcanzar utilidades, creando una experiencia de valor para el consumidor,

por medio de los productos y servicios que pone a su disposición y mediante creativas estrategias en todo su sistema de valor.

Con el propósito de diseñar el modelo de negocios para un emprendimiento, empresa o negocio se recomienda utilizar como plantilla *el lienzo de modelo de negocio*, que facilita responder preguntas básicas tales como; ¿Cómo?, ¿Qué? y ¿Quién? (Ver Figura 8 y Figura 9).

Tan pronto se ha definido el modelo de negocio del emprendimiento, es posible visualizar algunos temas importantes como: a) mostrar visualmente a los integrantes del equipo, la conceptualización integral, sus funciones y las relaciones entre cada departamento o área; de una simple vista observar cómo funcionará la empresa, cómo queremos hacerlo, qué debemos hacer y quién lo hará; b) demostrar fácilmente su viabilidad comercial y económica; c) mantener el enfoque en lo que se debe hacer para alcanzar el objetivo planteado, esto es; generar una propuesta de valor atractiva para nuestro mercado meta, d) unir a todos los miembros del equipo de trabajo, e) evaluar continuamente la propuesta de valor y f) convertir los planes de negocio en procesos empresariales viables y exitosos.

En esta parte del proceso, cuando ya se ha definido la idea de negocio claramente; el próximo paso es establecer los drivers o pilares de acción, a partir de los que el emprendimiento actuará. En base a la información detallada en el literal 1.1 Propuesta de valor y en este literal; se facilitará concluir con el concepto de modelo de negocios descrito gráficamente en la Figura 10.

4.3. La formulación de un plan de negocios

Una vez definido el modelo de negocios que resulte más apropiado para una empresa de restaurante de comida rápida y con el objeto de ejecutar la idea de negocio generada, el siguiente paso implica el diseñar un plan de negocios que incluya integralmente: metas, estrategias así como presupuestos. Pues hasta ahora se ha evidenciado, a los posibles accionistas e inversionistas del emprendimiento la viabilidad de mercado, se han identificado varios productos que tienen gran posibilidad para ser adquiridos por un número significativo de consumidores, como son los millennials.

Con el plan de negocios se pretende demostrar también una evaluación económica y financiera del negocio mediante la proyección de costos y gastos. Para ello se hará uso del flujo de caja a partir de una proyección de la inversión inicial que servirá para estimar

si el plan de negocios resultará factible en condiciones de operación, así como también; si será apropiadamente redituable en condiciones económicas y financieras.

Consideramos vital dedicarle tiempo a la formulación del plan de negocios porque nos permitirá disminuir el riesgo de la inversión.

4.4. La determinación de una estrategia empresarial competitiva

En este punto trataremos de esbozar las estrategias genéricas, que fueron descritas en el literal 2.2 y elegir preliminarmente la estrategia más adecuada que un emprendimiento debe seguir y que la teoría nos enseña.

Los ejes estratégicos, llamados así por Michael Porter a las 3 estrategias genéricas; constituyen elementos sumamente críticos del plan de negocios, debido a que lograrían determinar la diferenciación del éxito o fracaso del emprendimiento. Es por ello que hemos escudriñado y meditando profundamente en todas las modalidades de estrategias que existen para escoger la que más se adecúe a las necesidades actuales de nuestro mercado objetivo y a las fortalezas de la empresa.

No queremos crear productos y servicios innovadores sin antes olvidarnos que debemos enfrentar a la competencia.

Michael Porter, en sus tres libros más famosos: *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, *Ventaja Competitiva y Ser Competitivo*, *nuevas aportaciones y conclusiones*; señala a las estrategias como facilitadores de las empresas para que alcancen una ventaja competitiva, partiendo de los tres principales pilares anteriormente mencionados.

Por su parte Fred R. David (2013, 149), en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*; al respecto menciona:

El liderazgo en costos, enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensible al precio [...]. La estrategia de diferenciación por su parte tiene como finalidad producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio. El enfoque se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores [...].

La estrategia para producir a un menor costo puede estar asociado a realizar negociaciones con nuevos proveedores con lo que se puede adquirir insumos con mayor calidad y precios favorables, también es necesario la implementación de nuevas

herramientas que permitan automatizar procesos que anteriormente se realizaban de forma manual.

Para determinar la ruta que debe tomar o la estrategia más adecuada, consideramos imperativo un estudio de al menos los competidores directos del sector donde la empresa se desenvolverá, junto con la evaluación de los recursos así como las fortalezas intrínsecas de la organización. Este estudio permitirá establecer el modo a través del cual la organización responderá a su competencia, los puntos fuertes que dispone a fin de sacar provecho de las oportunidades y así poder enfrentar posibles las amenazas.

4.5. La puesta en marcha del plan de negocios

Es en esta fase cuando se decide arrancar con el plan de negocios, donde la capacidad gerencial del emprendedor y su experiencia están puestos a prueba, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas y la gestión en condiciones imprevistas.

El plan de negocios que desarrollaremos para el emprendimiento ayudará a supervisar que el desarrollo de las acciones, se ejecuten conforme a lo planeado. Adicionalmente, permite a la estructura organizacional así como a los procesos escogidos que se adapten de mejor forma a la cultura empresarial que deseamos implementar y que el acceso al recurso humano, material y financiero se convierta en el más idóneo. Es importante también que admita su actualización, para prevenir acciones ante los cambios del mercado que supongan una amenaza para la organización, su impacto y sus posibles consecuencias.

Es fundamental encontrar el momento propicio para implementar el plan de negocios, esta decisión requiere analizar previamente las condiciones del entorno, pues esta evaluación permitiría diferenciar el éxito del fracaso.

En el capítulo 2, en donde analizaremos a profundidad el entorno al igual que aquellos factores tanto externos como internos que resultan claves; estaremos con mejores condiciones para determinar el momento adecuado para poner en funcionamiento el plan de negocios.

Capítulo segundo

Diagnóstico Estratégico Externo

En este capítulo se aplicarán diferentes herramientas de evaluación para poner en funcionamiento un adecuado análisis del entorno relacionado al emprendimiento, con el objetivo de identificar las tendencias y los eventos que superan el control del mismo y que son necesarios conocer para desarrollar adecuados planes de acción.

Incluye: a) el análisis del entorno por medio de: las grandes tendencias, el macroentorno utilizando como herramienta a la Matriz PETSa que facilita la evaluación de los cambios de tipo Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico y Ambiental que permite identificar oportunidades y amenazas, el microentorno para lo cual se aplicó la Matriz de Perfil Competitivo la cual permite identificar a los principales competidores del emprendimiento y así identificar sus fortalezas y debilidades, b) un estudio de mercado para conocer la viabilidad del proyecto y conocer el mercado objetivo para el mismo, c) un análisis FODA para transformar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en planes de acción y así establecer la estrategia empresarial competitiva, d) una Matriz de la estrategia principal que permite determinar la situación de competitividad del emprendimiento así como el posible crecimiento que tendrá en el mercado.

Se expondrán los resultados obtenidos de la evaluación realizada una vez aplicadas las herramientas mencionadas.

1. Entorno dinámico y cambiante

El entorno es el medio en donde se encuentra inmersa la empresa. Todo lo que ocurre en el marco de la misma, afecta también al interior como: áreas funcionales, empleados, estrategias, operaciones, procesos, actividades e incluso a su cultura organizacional.

En un mundo que se encuentra bastante integrado, en el cual el tiempo y la distancia son cada vez menores; es imperativo analizar detenidamente las variables o factores del macroentorno que están fuera del alcance de la empresa o que no son controlables y que pueden afectar de manera decisiva en los resultados que pretendemos lograr en corto, mediano y largo plazo.

El análisis del entorno de una organización, negocio o emprendimiento supone identificar y evaluar el conjunto de variables externas que se encuentran a su alrededor, del mismo modo que debe incluir también las variables internas. Es vital tener en cuenta estos factores externos antes de emprender, sin antes haber evaluado el entorno dinámico y cambiante que rodea al emprendimiento; porque pueden tener una gran influencia en los resultados.

El *ambiente externo o macroentorno*, está conformado por un grupo de fuerzas de carácter externo que generan impacto de forma indirecta a la empresa. Estas fuerzas son: las tendencias en las conductas de una población y las asociadas con el poder adquisitivo: como la del PIB (Producto Interno Bruto), desempleo, inflación, política monetaria, tendencias socioculturales como: el estilo de vida, creencias; entre otros.

Otros autores, señalan que el macroambiente se encuentra intrínsecamente vinculado como un componente clave, en el ámbito en el cual ejecuta su ciclo económico.

El microentorno está conformado por un grupo de fuerzas de carácter externo, que están cercanas a la organización; que generan impacto de forma directa en su operación pero que de cierta forma son controlables. Estas fuerzas son: los consumidores, distribuidores, competencia, intermediarios y productos sustitutos.

El diagnóstico del macroambiente y del microambiente es esencial para conocer los factores claves del éxito y las condiciones presentes del ambiente donde el emprendimiento se desarrolla, sin embargo no son suficientes. Estos deben ser combinados e integrados para conocer lo que hay detrás de ellos y su posible evolución. Por esta razón debemos tratar de predecir al menos en el corto plazo lo que nos vendrá para tomar las acciones apropiadas.

Con el fin de eliminar, mitigar y/o reducir al mínimo las amenazas derivadas como resultado de la toma de decisiones empresariales es necesario: identificar los factores claves del éxito, determinar las condiciones, tener en cuenta los posibles eventos y tratar de descubrir los impactos potenciales futuros en la organización. Recordemos que la planeación estratégica se ejecuta basado en aquellas resoluciones tomadas ahora que determinarán el futuro de la empresa.

Las técnicas prospectivas, en definitiva; nos ayudan a reducir los riesgos asociados a la incertidumbre que enfrenta el emprendimiento y también provee de un mecanismo que contribuye con la elaboración de las estrategias dentro de un medio progresivamente volátil y desconocido. Ver Figura 11.

1.1. Análisis de las grandes tendencias

El análisis de las grandes tendencias es una fuente considerable de información para las empresas, pues la evaluación minuciosa de los argumentos y puntos de vista de autores en varias ciencias y disciplinas como: la psicología, economía, estrategia empresarial, riesgo financiero, riesgo de mercado e incluso la sociología, etc.; pueden facilitarnos evaluar amenazas y oportunidades que pueden dar origen a ideas empresariales exitosas, ver Tabla 13.

- El análisis de los grandes cambios que se han venido desarrollando y aquellos que los expertos prevén para el futuro inmediato.
- Identificar ideas que encajen en el mercado ecuatoriano y mundial que sean realmente ideas empresariales y que podrían ser implementadas en el modelo de negocio de la empresa Hey What's Up.

1.2. Macroentorno

El análisis del macroentorno, si bien implica evaluar los factores incontrolables del ambiente o que están fuera del alcance de la empresa pero que tienen una fuerte influencia y no permite modificar el curso de los eventos; implica ejecutar el estudio del entorno externo así como un seguimiento lo más detallado posible de aquellos factores, tendencias y acontecimientos que pueden impactar positiva o negativamente de modo que permita adelantarse a potenciales altibajos.

De esta manera estará en mejor capacidad de reacción y facilitará tomar mejores decisiones para: aprovechar las oportunidades, protegerse de las amenazas y estar en disposición para el mañana, de esta forma prevenir los posibles impactos derivados de ciertas fuerzas externas y cruciales de la industria, que podrían repercutirle tales como: inflación, empleo, tasas de interés, política fiscal, regulaciones, etc.

Por lo tanto el macroambiente comprende la totalidad de los componentes y fuerzas claves que se encuentran al margen del ámbito de la empresa. Por “claves” se hace referencia a que guardan cierta consideración capaz de alterar la toma de decisiones por parte de la misma acerca de: su trayectoria, los objetivos, metas, políticas, estrategias y modelo de negocios.

Previo a poner en funcionamiento el plan de negocios debemos encontrar el momento propicio para hacerlo, el análisis de las condiciones del entorno es fundamental pues esta evaluación podría ser clave para el éxito.

El emprendedor y/o administrador de la empresa debe monitorear continuamente los factores, fuerzas, tendencias y acontecimientos externos, con el objetivo de realizar los cambios en el momento oportuno y adecuarse rápidamente a su entorno dinámico, si desea sobrevivir y mantener ventajas competitivas sostenibles.

1.2.1. Análisis PETSA

El entorno externo o macroentorno, en el cual se encuentra inmersa la empresa; se lo puede identificar a través del diagnóstico, análisis y evaluación de los elementos externos clave los cuales logran catalogarse en 5 grandes factores generales: “1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; G4) fuerzas tecnológicas, y 5) fuerzas competitivas” (David 2013, 63).

El análisis de las fuerzas externas permite identificar posibles amenazas que impactarían en la visión de la organización así como también, el potencial de oportunidades comerciales a las que se enfrenta la compañía. Facilitando de esta manera a los administradores y/o emprendedores diseñar estrategias con el fin de sacar provecho de dichas oportunidades y reducir, mitigar o eliminar la repercusión de esas amenazas.

La finalidad de la evaluación de las fuerzas externas es elaborar un listado de las oportunidades, las cuales conseguirían favorecer a la empresa, emprendimiento o negocio, así como también mitigar las amenazas que podrían impactar negativamente en la compañía.

El análisis PETSA, se enfoca en el levantamiento de los factores del macroentorno donde se encuentra la empresa (políticos, gubernamentales y legales; económicos; tecnológicos; sociales y ambientales). Permite reconocer y valorar las tendencias así como, las fuerzas que rebasan el dominio de la organización. Adicionalmente nos da a conocer las oportunidades y amenazas que su mercado puede proporcionarle y que enfrenta la empresa. Este análisis facilitará al emprendedor o administrador formular un conjunto de acciones que posibilita sacar provecho de las oportunidades identificadas y de esta forma eliminar, reducir o mitigar el efecto de potenciales amenazas.

Para llevar a cabo el análisis PETSA se han ejecutado varios pasos que se describen a continuación:

- ✓ *Identificar los factores externos clave*, mediante una lluvia de ideas por parte de los socios fundadores del emprendimiento con la finalidad de identificar

los principales factores o fuerzas externas que pueden influir en el emprendimiento.

✓ *Ranquear los factores externos*, es decir otorgar un peso a cada factor externo clave identificado (desde 0 hasta 4) dependiendo del impacto e influencia que tendrá en la empresa, para ello hemos identificado tres variables con las cuales mediremos cuantitativa y cualitativamente el impacto o influencia, estos son: a) Importancia, b) Intensidad y c) Tendencia; además a cada una de ellas las hemos categorizado en 5 niveles de influencia, ver Figura 12.

✓ *Totalizar el peso de cada factor externo* para visualizar cuantitativamente el peso que cada factor externo tiene en la empresa.

✓ *Filtrar los factores clave* con el fin de monitorearlos, es decir el análisis PETSA está realizado en Excel esto nos permite filtrar los factores clave de mayor importancia, impacto e influencia que en este caso serán aquellos factores externos con peso 4, a los cuales los debemos monitorear continuamente y prestar mayor atención debido a su influencia en la empresa.

En la Tabla 14 se describe con detalle el análisis PETSA de la empresa restaurante de comida rápida “Hey What’s Up”.

Dentro de los factores políticos tenemos el nivel de corrupción. Pero, ¿Cómo afecta este factor al país y a nuestro emprendimiento?

Al país de la siguiente manera: Transparencia Internacional (2017, 4) es una organización internacional que establece la clasificación de las naciones con mayor corrupción y también los más transparentes mediante el *Índice de Percepción de la Corrupción – IPC*; sitúa a “Somalia (9), Siria (14) y Venezuela (18)” como los más corruptos. Países como Dinamarca y Nueva Zelanda son percibidos como menos corruptos o más transparentes del mundo, ideales para vivir o para invertir en negocios. El Ecuador ocupa actualmente la “posición 117 con IPC de 32” (3).

Seguramente el inversionista cauto antes de decidir en qué país hará la inversión extranjera, tan esperada por los países en desarrollos como el Ecuador; analizará cuidadosamente los IPC de los países en donde piensa invertir sus recursos.

Por otro lado factores políticos como la corrupción también afecta a nuestro emprendimiento de la siguiente manera, por ejemplo: hemos visto en el mes de octubre del 2019 como durante 11 días, tuvimos que paralizar la construcción y decoración de

nuestras instalaciones de la empresa Hey What's Up debido a que se cerraron todas las ferreterías y negocios por el temor de ser saqueados.

Todo esto como consecuencia de un clamor popular encabezado por el levantamiento indígena quienes, ya cansados del nivel de corrupción imperante de los políticos de turno, la cantidad de impuestos y de una posible eliminación de subsidios a los combustibles; se volcaron a las calles para manifestarse por las medidas, exigiendo que se “haga algo” y se elimine la impunidad de los políticos corruptos y la repatriación de capitales mal habidos en bancos *off shore* investigados supuestamente por la Fiscalía y Contraloría del Ecuador.

El pueblo exige se haga un esfuerzo por recuperar los miles de millones de dólares que varios de nuestros políticos, la mayoría exiliados en otros países y otros ya en la cárcel como el Vicepresidente Jorge Glass; han saqueado las arcas estatales mediante varias tipologías de lavado de activos como testaferreros y sobrepagos en la construcción de obra pública como carreteras, nueva refinería de Manta y la reconstrucción de la refinería de Esmeraldas, caso sobornos “Arroz Verde”, Pativideos o manipulación del mercado por políticos corruptos, valija diplomática, INA *Papers*, Donaciones de 193 millones de dólares por parte de Rafael Correa al Banco del Vaticano para lavar dinero, etc., por mencionar algunos.

¿Cómo se encuentra la economía del país? ¿En qué etapa del ciclo comercial está el país en la actualidad: en expansión, contracción, recesión o crisis?

El Ecuador entró en un crisis económica y política desde el año 2015 que hizo que disminuya el consumo de los ecuatorianos. De acuerdo con el artículo publicado por el Fondo Monetario Internacional – FMI, citado en el *Diario El Universo* (2019, párr.1) calcula que:

[...] el crecimiento será bajo y hasta habrá decrecimiento. [...] Según esas proyecciones, [...] los años 2022 y 2023 habrá un alza del PIB DE 2,7% Y 2,3%. [...] Para Mauricio Pozo, exministro de Finanzas, es preocupante que haya metas tan bajas de crecimiento en estos años.

En el año 2020 la pandemia mundial que generó el coronavirus covid-19, ha provocado una recesión mundial en lo económico, social y sanitario. Muchas familias ecuatorianas confinadas en aislamiento voluntario por la cuarentena obligatoria han visto cómo sus ahorros se han visto mermados, la situación es compleja para las autoridades. Se estima que el Ecuador, para afrontar esta crisis sanitaria; necesita al menos 7.000 millones de dólares. Se prevé más desempleo, quiebra de empresas, reducción de

personal, reducción del crédito, incremento de las tasas de interés, aumento del riesgo país a niveles nunca vistos en la historia de nuestro país y una terrible crisis económica, social y de salud.

Hasta la emisión de la presente tesis, estas son las cifras por la pandemia en el Ecuador hasta el 09 de mayo de 2020: Confirmados positivos 29.559 y 2.127 decesos, altas hospitalarias 2.397 y recuperados 3.433. Además, las provincias más afectadas son Guayas con 12.577, Pichincha 1.956, Los Ríos 1.049, Manabí 1.263 y El Oro con 673 casos de personas infectadas. Siendo en Latinoamérica el tercer país más afectado de la región, solo superado por Brasil con 156.862 positivos, 10.739 decesos; Perú con 65.015 confirmados, 1.814 muertes. a pesar de que nuestro país tiene menor población que los países antes citados.

Como consecuencia de la pandemia, el sector de La Mariscal ha sufrido varios cambios y transformaciones entre los que se encuentra el cierre de negocios que funcionaron por varios años y que no pudieron soportar el cubrir sus costos fijos sin afluencia de clientes, es decir; que tuvieron un impacto económico fuerte.

Otras empresas lograron mantenerse, modificando su modelo de negocio a través de la implementación de mecanismos para las entrega a domicilio y el uso aplicaciones móviles para el contacto directo con sus clientes como: Uber Eats, Globo, Tipti, entre otros; disponibles para teléfonos inteligentes con acceso a cupones de descuento.

La pandemia originó también la creación de nuevos emprendimientos y formas de generar ingresos, como gente que utilizando sus propios medios como motocicletas y bicicletas, se encargaban de realizar la compra de productos sus vecinos cercanos y los entregaban directamente, durante los horarios habilitados para la movilidad.

Por otro lado, también la *nueva normalidad* hizo que las personas, debido a su encierro; se familiaricen con medios tecnológicos para poder cubrir sus necesidades, inclusive los adultos mayores que, en condiciones anteriores; presentaban rechazo a su utilización.

Adicionalmente, se incrementó el uso de medios electrónicos de pago como las tarjetas de crédito y débito, incrementando las empresas la implementación de botones de pago.

Se generaron cambios en procesos que se realizaban de forma presencial, hacia la transformación digital (virtualidad), a través de diferentes canales como páginas web, telefonía celular, débitos programados.

1.3. Microentorno

Resulta insuficiente entender el macroentorno con el fin de poder realizar un diagnóstico estratégico externo, que facilite al emprendedor dimensionar la estrategia empresarial que se deba implementar en la empresa.

Entre las responsabilidades de los estrategas está el de asegurar que, con el objetivo de efectuar un diagnóstico estratégico externo efectivo; se cuente con un mapeo del marco de las relaciones de la empresa y su ambiente más cercano, con los cuales se encuentra fuertemente y de forma directa, relacionado.

El microentorno permite a las empresas disponer de los insumos, vender los productos y servicios. Es en el que las empresas hacen frente a su competencia, así como también a los entes de control.

Es necesario evaluar si se cuenta con los recursos suficientes para poner en marcha el negocio, esto es: recursos humanos, materiales, equipos, instalaciones, y capital de trabajo.

Consideramos que contamos con los recursos humanos (chefs, meseros, cajeros y administrador), instalaciones y capital de trabajo. Los materiales y equipos aún no han sido adquiridos, pues queremos invertir con el menor riesgo y queremos evaluar si es viable o no el proyecto y esta respuesta nos dará el plan de negocios que estamos desarrollando.

Y por último, consideramos que nuestra propia red de contactos es fundamental pues nos permitirá medir la satisfacción con todos nuestros stakeholders como proveedores, clientes y franquiciados.

“El microentorno incluye una serie de factores competitivos tales como: la rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, los productos sustitutos, los proveedores y el poder de negociación de los clientes o compradores” (Porter 2002, 4).

El reto consiste en localizar una posición competitiva dentro del sector en el que se desarrolla la organización, para influir positivamente a su favor en las fuerzas competitivas o con el fin de combatir del impacto negativo de las mismas.

1.3.1. Matriz de Perfil Competitivo – MPC

El correcto análisis del entorno requiere de una evaluación tomando en consideración dos aspectos: 1) la actividad del sector mediante el *diagnóstico estratégico externo*, que fue descrito en el macroentorno; a través del análisis PETA y 2) la posición

competitiva potencial de la empresa mediante el *diagnóstico estratégico interno*, que describiremos a continuación, como parte del microentorno y para lo cual se utilizó la Matriz de Perfil Competitivo – MPC, ver Figura 3. “El atractivo del sector se califica como alto, mediano o bajo [...] “La capacidad potencial para la competencia se clasifica como alta, mediana o baja” (Chiavenato y Sapiro 2011, 165).

La posición competitiva está representada mediante índices que incorporan, entre otros; los siguientes factores: la cuota de mercado, la solidez financiera, la destreza de los administradores, los atributos y diversidad de productos y servicios, la forma con la que la administración dirige la empresa, la reputación de la marca, la publicidad y medios informativos utilizados, la competitividad en los precios.

Los comercios que se sitúan en los recuadros de color amarillo, los cuales corren diagonalmente desde la izquierda inferior hacia la derecha superior; se determinan como de fuerza promedio, los cuales requieren de inversión sumamente focalizada y del desarrollo de las competencias organizacionales.

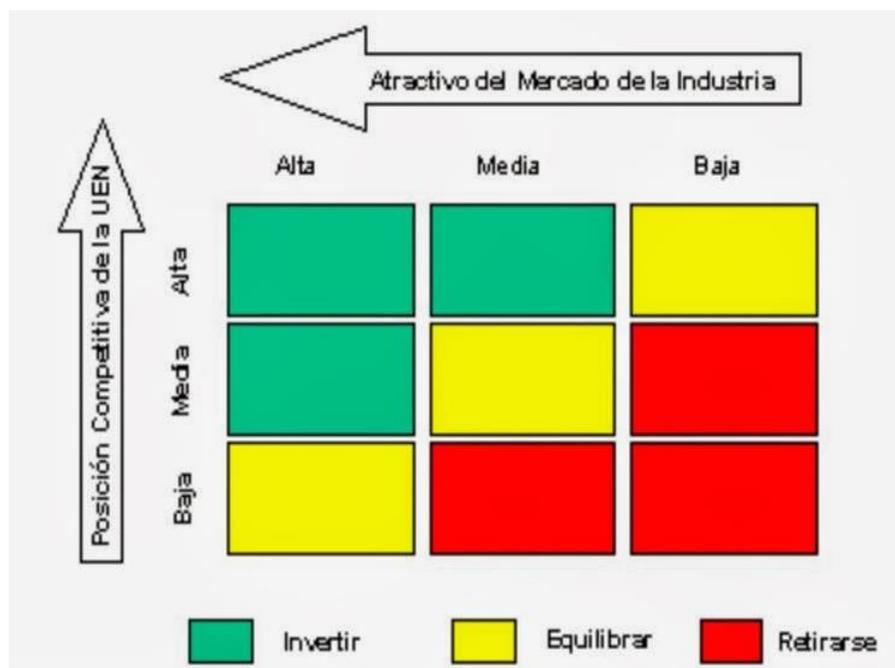


Figura 3 Multifactorial de General Electric.

Fuente: Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro.

Los comercios que se sitúan en los recuadros de color verde, ubicados en la parte superior y del lado izquierdo de la diagonal; se determinan como los de mayor fortaleza y son muy atractivos, es por ello la empresa precisa de inversión con el principal objetivo de contribuir a su crecimiento. Estos negocios poseen un gran interés y posición. Es una

zona de participación de las UEN y conviene el desarrollo de las competencias organizacionales.

Finalmente los comercios que se sitúan en los recuadros de color rojo, ubicados en la parte inferior y del lado derecho de la diagonal; tienen reducida actuación con poca posición del negocio, por lo que se constituye en un área de desinversión o blindaje.

Por lo expuesto, es de vital importancia detectar los factores clave del éxito del sector donde se desenvuelve la empresa, por ejemplo: publicidad, imagen, precios bajos, marcas, productos mejorados, el servicio y la especialización, entre otros; de los cuales se sirven las empresas competidoras para posicionarse en el mercado. De esto nos ocuparemos en el siguiente acápite.

Para realizar este análisis e identificar los factores clave utilizaremos la *Matriz de Perfil Competitivo – MPC*, que determina la competencia más importante para la organización, del mismo modo que sus fortalezas y debilidades particulares, todo esto relacionado con la posición estratégica de nuestro emprendimiento de comida rápida – “Hey What’s Up”.

La aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo – MPC para el análisis de la empresa de comida rápida “Hey What’s Up”, incluyó tanto a los factores internos como externos, considerados como clave con el objeto de alcanzar el éxito y de esta manera y lograr ventajas competitivas dentro de este entorno, donde participa la empresa. Para este análisis, las calificaciones han tomado en consideración las fortalezas y debilidades, valoradas en una escala del 1 al 4. Ver Tabla 2. Por otro lado la aplicación de la matriz PETSAs incluyó el análisis de los factores externos a la empresa, decisivos para su subsistencia; consolidados en oportunidades y amenazas.

Al aplicar el análisis comparativo usando la matriz MPC y evaluar los puntajes globales ponderados entre los competidores y nuestro emprendimiento, nos da como resultado una valiosa información.

La Tabla 2A se describe, con base a un criterio experto de los propietarios de varios emprendedores que tiene negocios en el sector de la Mariscal; la Matriz de Perfil Competitivo de la empresa de comida rápida “Hey What’s Up”. Desde su perspectiva, consideran que los factores de mayor relevancia con el propósito de lograr el éxito en este sector de comida rápida en el Ecuador son los siguientes: publicidad, los atributos de los productos, la calidad del servicio al cliente, amabilidad del personal, rapidez del servicio, competitividad de precios, fidelidad de los clientes, la cuota de mercado, gerencia de la

marca, habilidades administrativas, posicionamiento de mercado, conocimiento del entorno, ubicación, innovación y variedad de productos.

Se escogieron varios de estos aspectos mediante entrevistas focalizadas con varios propietarios de negocios de comida rápida del sector, entre los que podemos destacar al Ing. Fabricio Morales, propietario de la empresa “Verde & Carbón” y el Ing. Xavier Palacios, Gerente de Operaciones del grupo “Las menestras del negro”; para los antes mencionados estos son los factores claves en este negocio.

Además es importante mencionar que los emprendedores, dueños de la marca “Hey What’s Up”; tuvieron una experiencia previa con el restaurante “Terrazas de la Mariscal” (entre 1988 y 1995) que le dejó valiosas vivencias en este negocio.

La columna de ponderación denota el nivel de relevancia para cada factor. Los factores más importantes en esta matriz de MPC son: calidad de productos (15%), calidad en el servicio al cliente (12%), competitividad de precios (10%) y posicionamiento en el mercado (10%). Esta columna nos ayuda a alcanzar un resultado con mayor precisión debido a que facilita que para el análisis se otorgue, en base a un criterio experto; una alta o baja valoración para comprender el nivel de importancia percibido o real.

La Tabla 2 describe a detalle la escala de valoración para la calificación del perfil competitivo.

Tabla 2
Parámetros de calificación del perfil competitivo

Calificación	Peso
Fortaleza principal	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad principal	1

Fuente: Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro
Elaboración: Propia

En la matriz MPC se ha incluido, intencionalmente; para realizar el análisis a 3 empresas competidoras de diferentes tamaños (por su nivel de ventas, número de empleados) y a nuestro emprendimiento con la marca “Hey What’s Up”.

De manera global, la empresa Mc Donald’s es la más fuerte, según sus puntuaciones ponderadas totales de 9 puntos; mientras que la empresa “Hey What’s Up” es la más débil con 3,90 puntos, como se puede apreciar en la Tabla 2A.

Tabla 2A
Matriz de Perfil Competitivo para la empresa "Hey What's Up"

Factores Claves del Exito	Ponderación	Mc Donalds		Tropiburger		Verde & Carbon		"Hey What's Up!"	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad de los productos	15,00%	4	0,60	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Variedad de productos	4,00%	3	0,45	2	0,30	4	0,60	1	0,15
Competitividad de precios	10,00%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	1	0,15
Innovación	3,00%	4	0,60	1	0,15	2	0,30	3	0,45
Publicidad	4,00%	4	0,60	2	0,30	1	0,15	1	0,15
Administración	3,00%	3	0,45	2	0,30	1	0,15	2	0,30
Calidad en el servicio al cliente	12,00%	4	0,60	2	0,30	1	0,15	1	0,15
Lealtad del cliente	7,00%	2	0,30	2	0,30	1	0,15	1	0,15
Participación de mercado	7,00%	4	0,60	2	0,30	1	0,15	1	0,15
Gerencia de la marca	5,00%	4	0,60	2	0,30	1	0,15	2	0,30
Posicionamiento en el mercado	10,00%	4	0,60	2	0,30	1	0,15	1	0,15
Amabilidad del personal	4,00%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Rapidez del servicio	4,00%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Segmentación o enfoque	3,00%	4	0,60	2	0,30	1	0,15	3	0,45
Conocimiento del mercado	3,00%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	1	0,15
Ubicación	6,00%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	2	0,30
TOTAL	1,00		9,00		5,40		4,05		3,90

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David.

Elaboración: Propia.

La primera empresa McDonald's es escogida por ser una empresa grande (corporativa), pionera y con una extensa experiencia dentro de la industria de comida rápida tanto en el Ecuador como en el mundo, con una marca mundialmente conocida. La segunda empresa es Tropiburger y corresponde a una mediana empresa con más de 4 décadas de presencia en el Ecuador. La tercera empresa es Verde & Carbón que corresponde a una pequeña empresa ecuatoriana que cuenta con 15 años de experiencia en el sector de la ciudad de Quito. La cuarta empresa es nuestro emprendimiento de la marca "Hey What's Up", tema de la presente tesis; mediante la cual se desarrolla su plan de negocios.

En la interpretación de la Matriz MPC, que se ha diseñado para el emprendimiento "Hey What's Up"; obtenemos las siguientes conclusiones:

Los números obtenidos en la puntuación total muestran las fortalezas correspondientes a la empresa, sin embargo la exactitud implícitamente es una abstracción aproximada de la realidad.

La meta no está en alcanzar un valor, es analizar la información de forma objetiva e imparcial, así no sea de nuestro agrado que otras empresas competidoras tengan mayores fortalezas que nuestro emprendimiento y que de forma integral ayude al administrador para tomar decisiones y obtener una ventaja competitiva.

La empresa McDonald's alcanza la puntuación ponderada total más alta con 9 por lo tanto, resulta ser la más fuerte de esta matriz y por obvias razones alcanza casi la totalidad de los factores críticos para el éxito. Es una corporación que tiene varios años

de experiencia dentro del sector de comida rápida, con una marca reconocida mundialmente, lo que ha contribuido en su posicionamiento como líder en la industria y le ha permitido contar con ventaja competitiva sostenible.

La empresa Tropiburger tiene una puntuación de 5,4 lo que resulta ser una empresa mediana. De acuerdo con las calificaciones de 3, su principal estrategia en el mercado ha sido en base a su competitividad de precios, amabilidad del personal, agilidad en el servicio, conocimiento del mercado de comida rápida y ubicación.

La empresa Verde & Carbón, por su parte; tiene una puntuación de 4,05 que consideramos es la una de las más débiles de la matriz MPC, sin embargo; tiene una clasificación alta en calidad y variedad de productos. Es decir su estrategia para competir en el mercado se basa principalmente en mantener una oferta amplia de productos y ha tratado de mantener la calidad en estos 15 años. Su eslogan *Extra grande y Como lo ves en la publicidad lo recibes*, delata a la empresa en cuanto a la estrategia que desea transmitir a sus clientes, esto es que sus productos son más grandes que los de la competencia.

Y por último el emprendimiento “Hey What’s up” con una puntuación de 3,90 es la más débil pero, en base a la calificación de 3 en innovación y segmentación o enfoque y de 2 en calidad de productos, habilidades administrativas, gerencia de marca, servicio al cliente (amabilidad del personal y rapidez del servicio) así como en su ubicación; seguramente serán sus factores claves para el éxito con los cuales pretende armar su estrategia con la que competirá dentro del sector, obtener una ventaja competitiva y lograr posicionarse dentro de la industria en la ciudad de Quito.

2. Estudio de mercado

Uno de los factores clave a considerar para evaluar el proyecto o emprendimiento, es la investigación o estudio de mercado. Este es un mecanismo que debe tomarse en consideración previo a tomar decisiones, así como también para la dotación de los recursos necesarios para implementar iniciativas de inversión o emprendimientos.

Antes de iniciar el emprendimiento se ha realizado un estudio de mercado para conocer de fuentes primarias: los deseos, necesidades hábitos y preferencias de los potenciales compradores de nuestros productos. Básicamente queremos conocer el mercado meta al cual debemos dirigir nuestros esfuerzos de mercadotecnia, sus gustos,

preferencias y lo que buscan nuestros potenciales compradores en cuanto a productos, precios, promociones y la distribución.

2.1. Metodología de la Investigación

La metodología que usaremos para el estudio de mercado será variada, en algunos casos se utilizará la investigación exploratoria porque nos permitirá analizar los datos secundarios como un requerimiento anterior a la recopilación de los datos primarios.

Como fuentes de datos secundarias utilizaremos diarios, revistas, boletines, estudios anteriores y centros de datos de entidades públicas y privadas, información de fácil acceso y los podemos encontrar en internet. Estas fuentes de datos secundarias nos brindarán información estadística relevante y actualizada como, por ejemplo: los siguientes portales de internet que detallo a continuación:

- Censo CAPEIPI 2013. Censo Empresarial. www.capeipi.org.ec.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). www.inec.gob.ec.
- Observatorio de la PYME de la UASB-E. www.observatoriopyme.uasb.edu.ec.

Con base al análisis de la información, resultado de la investigación exploratoria; haremos uso de una investigación descriptiva que nos permitirá recabar información primaria actualizada de primera mano. Para ello se realizó un estudio de mercado mediante una encuesta en la zona norte, del Distrito Metropolitano de Quito. Esto previamente a la obtención del título de cuarto nivel “Especialista en Creación de Empresas” en la Universidad Andina Simón Bolívar.

La encuesta permitió responder a preguntas e inquietudes como las siguientes: ¿Quién consume?, ¿Qué consume?, ¿Con qué frecuencia?, ¿Cuál es el factor que más influye?, ¿Cuánto compra?, ¿Cuál es el precio?, ¿Por qué medio se informa?, ¿Cuáles son sus gustos y preferencias?, ¿Cuáles son las propiedades del producto y servicio que más le gustan?, etc.

2.2. Definición del problema

En todo proyecto de investigación de mercado, el primer paso consiste en la definición del problema.

2.3. Problema a resolver

Se desconoce con certeza la viabilidad de mercado para la creación de un restaurante de comida rápida especializado en: hamburguesas, sandwiches tradicionales, sandwiches vegetarianos, ensaladas de frutas y ensaladas de verduras; ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, zona norte.

2.4. Desarrollo del planteamiento del problema

Para resolver el problema, definido anteriormente; se ha planteado los siguientes objetivos.

- *Objetivo 1:* conocer con certeza si es viable, desde el punto de vista de mercado; la creación de un restaurante de comida rápida especializado en hamburguesas, sandwiches tradicionales, sandwiches vegetarianos, ensaladas de frutas y verduras; localizado en la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito.
- *Objetivo 2:* Desarrollar un cuestionario que nos permita realizar una encuesta y determinar el o los segmento(s) de mercado meta de la empresa “Hey What’s Up” que constituirá el mercado meta al cual dirigirá todos sus esfuerzos de marketing.

Adicionalmente permitió conocer, de los potenciales clientes o mercado meta; la siguiente información: frecuencia de compra, fidelidad a las marcas, nivel de ingresos, preferencias de calidad y variedad de productos, precios, estilo de vida, hábitos de compra, características demográficas (edad, educación, sexo), características sociales y psicográficas que motivan e influyen en la compra.

Esta información permitirá escoger la mejor estrategia de posicionamiento y diseñar *Las 5 P del Marketing: Producto, Precio, Promoción, Plaza (Distribución) y Servicio al Cliente.*

2.5. Encuesta del Estudio de Mercado

Para el presente estudio de mercado se aplicó como metodología una encuesta cara a cara del tipo de intercepción, la cual consta de preguntas cerradas de opción múltiple. La misma permitió conocer las 5 Ps del marketing: Producto, Precio, Promoción Plaza y Servicio al Cliente, que el emprendimiento utilizará en su estrategia comercial.

La encuesta se encuentra disponible en el Anexo3.

2.6. Cálculo de la muestra

El cálculo de la muestra de la población, a la cual le aplicaremos la encuesta para realizar el estudio de mercado; será mediante un Muestreo Aleatorio Simple (MAS).

Al respecto Naresh K. Malhotra (1997, 346) en su libro *Investigación de Mercados*, dice que: “El muestreo aleatorio simple es una técnica de muestreo probabilístico en la que cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección idéntica y conocida. Cada elemento se elige de forma independiente de los demás y la muestra se toma mediante un procedimiento aleatorio a partir del marco de la muestra”.

Previo a determinar el tamaño de la muestra ideal, hemos realizado el siguiente ejercicio.

- *Paso 1.-* Primero nos hemos preguntado: ¿es necesario encuestar a todos los habitantes de la ciudad de Quito? Al responder que no, nos dimos cuenta que una muestra representativa sería suficiente para cumplir los objetivos planteados en la investigación de mercado.
- *Paso 2.-* Antes de determinar el nivel de muestra ideal consideramos importante realizar una segmentación a la ciudad de Quito. En base a la clasificación geográfica y demográfica que realiza el INEC, consideramos que la zona (parroquias) donde se realizará la encuesta sería la zona urbana norte, comprendida entre las calles Naciones Unidas al norte, Seis de Diciembre al oriente, Amazonas al occidente y Patria al sur.

Se ha considerado a esta zona porque agrupa tanto a la clase social media, media-alta y alta que son los consumidores que buscamos como clientes potenciales de nuestros productos alimenticios.

2.7. Macro-Localización

El emprendimiento estará localizado en el Ecuador en la provincia de Pichincha, en la zona urbana norte del Distrito Metropolitano de Quito, ver Figura 13. El Distrito Metropolitano de Quito está catalogado como una de las ciudades más hermosas del mundo, considerada varias veces como una de las siete mejores ciudades con destino turístico. Se encuentra ubicada a 2.800 metros sobre el nivel del mar, cuenta con un clima privilegiado. Está conformado por 8 zonas administrativas, con 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales.

La zona norte de Quito, escogida para realizar la encuesta; se constituye en el centro financiero y bancario y es uno de los lugares de mayor actividad comercial de la ciudad, es este sector está ubicado nuestro emprendimiento.

2.8. Micro-Localización

Para determinar una localización óptima del local donde operará la empresa “*Hey What’s Up*” se ha aplicado el método cualitativo de clasificación de factores, el mismo que hace uso de la evaluación por puntos y para tal efecto se ha considerado varios factores.

El sector de La Mariscal se ha convertido, durante las últimas cuatro décadas en el punto de encuentro para varias generaciones, clases sociales y personas de diferentes edades.

Inicialmente se trataba de un barrio residencial que debido al incremento de su atractivo turístico tanto de locales como extranjeros, despertó el cambio de las personas que habitaban ahí, para convertirlo en un centro de comercio y turismo. Esto provocó una oportunidad para la para la creación de hostales y hoteles, centros de diversión nocturna: como bares y discotecas, locales de expendio alimenticio como: restaurantes y otras empresas relacionadas con el turismo como: agencias de viajes, empresas de alquiler de equipos, entre las más importantes. Nosotros somos uno de los residentes de la zona que consideramos esta oportunidad.

A continuación se detallan los componentes aplicados para esta consideración:

- *Proximidad al mercado de consumidores:* el local está cerca de las oficinas y residencias de los clientes potenciales y de fácil acceso tanto para clientes como proveedores.
- *Rutas de acceso:* es de fácil ubicación y cuenta con acceso también a estacionamientos cercanos.
- *Seguridad del sector:* cuenta con resguardo policial como UPC, guardias privados de seguridad de varias empresas aledañas, lo que hace que impidan el robo y resguarden a nuestros clientes.
- *Servicios básicos:* cuenta con agua, energía eléctrica, gas, servicio telefónico, internet y televisión por cable.
- *Costos del lugar:* incluye costos de arrendamiento y estacionamiento.

Las proyecciones son un instrumento indispensable para llevar a cabo la planeación demográfica, económica, social y política de un estado y facilita plantear eventuales escenarios y establecer actividades a ejecutar. Es por esto, que hemos utilizado la información estadística publicada por el INEC de acuerdo al censo 2013. Ver Tabla 3 y Tabla 4.

Tabla 3
Población de Quito - Proyección 2013-2020

Año	Población de Quito
2013	2'458.900
2014	2'505.344
2015	2'551.721
2016	2'597.989
2017	2'644.145
2018	2'690.150
2019	2'735.987
2020	2'781.641

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), www.inec.gob.ec

Elaboración: Propia

Una vez que hemos analizado la segmentación, macro y micro localización y consultado fuentes secundarias de datos, estamos en capacidad de calcular con mayor certeza la muestra sobre la cual llevamos a cabo la investigación de mercado.

El cálculo de la muestra utilizó a una población proyectada para la zona norte de Quito, en la cual se llevará a cabo el emprendimiento; de 298.769 habitantes con un porcentaje de confianza de un 95% y de error del 5%, como lo muestra la Tabla 4.

Tabla 4
Población parroquias escogidas en zona norte de Quito (2020)

	POBLACIÓN 2020
ECUADOR	16'528.730
PICHINCHA	3'003.799
QUITO	2'781.641
NORTE DE QUITO	298.769

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), www.inec.gob.ec

Elaboración: Propia

Para la obtención de la muestra se ha aplicado la siguiente fórmula:

$$n = (N \times Z^2 \times p \times q) / [e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q]$$

N = Tamaño de la Población = 298.769

Z= Nivel de confianza = 1.96 (95%)

p = Probabilidad de éxito o proporción esperada (ocurrencia) = 50%

q = Probabilidad de fracaso (no ocurrencia) = 50%

e = Precisión o margen de error permitido (error de la muestra) = 5%

Aplicando la data a la fórmula tenemos:

$$n = (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 298,769 / [(0,05)^2 \times (298,769) \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5]$$

El cálculo arrojó como conclusión un *tamaño de muestra (n) de 384 encuestados*.

La misma fue realizada en la zona norte de Quito en las parroquias escogidas.

La Tabla 15 refleja el resultado del estudio de mercado realizado tomando una muestra de 384 personas.

2.9. Análisis del estudio de mercado

La evaluación de los datos secundarios permitió realizar previamente un análisis de tipo cualitativo y cuantitativo que facilitó una primera segmentación, en base de los factores geográficos, demográficos y psicográficos; en busca del mercado meta más atractivo o perfil del potencial comprador de la empresa “Hey What’s Up”.

Posteriormente se realizó la evaluación de los resultados de la encuesta aplicada a las 384 personas del sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, zona de influencia escogida donde estará ubicado el emprendimiento.

La encuesta fue realizada en el Parque La Carolina, Plaza Foch, República del Salvador y en las cercanías de centros comerciales como: Mall El Jardín, Quicentro Shopping y Centro Comercial Ñaquito, en dos horarios de 12h00 a 14h00 y de 17h00 a 19h00. Consideramos estos horarios ya que en nuestro país, especialmente en Quito; son horas normales en que las personas almuerzan o cenan y nos podrían proporcionar información realista y relevante, obteniendo como resultado las cifras que se muestran a continuación.

Una vez analizada la información de fuentes secundarias y primarias (estudio de mercado, ver Tabla 13), se ha determinado dos segmentos de mercado atractivos empresarialmente, a los cuales la empresa “Hey What’s Up” dirigirá sus esfuerzos de marketing y que se detallan a continuación:

2.10. Mercado Meta Primario y Secundario

2.10.1. Mercado Meta Primario: los Millennials o Generación Y

Este será el mercado meta principal al cual la empresa “Hey What’s Up” quiere priorizar y dirigir sus mayores esfuerzos de mercadotecnia.

Deseamos sensibilizar en esta generación con mejores hábitos alimenticios de comida rápida con mayor valor nutritivo y de esta manera, desde temprana edad; fidelizar a nuestros potenciales clientes, es decir los Millennials cuyo perfil se describe a continuación.

Género: Hombres y mujeres.

Año de nacimiento: entre 1982 y 1994.

Educación: Variable, secundaria (menor proporción), técnica y universitaria (mayor proporción).

Nivel socioeconómico: medio (C+) medio – bajo (C-), con ingresos entre \$500 – 1.500 mensuales.

Ubicación geográfica: Zona urbana norte de la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito, comprendida entre las calles Naciones Unidas al norte, Seis de Diciembre al oriente, Amazonas al occidente y Patria al sur.

Estilo de vida: corresponde a la generación de los *selfies*, las redes sociales y los *hashtags*.

Características: Las principales características que definen a este grupo social son:

- No ve barreras en el mundo, tiene amigos en todo el mundo, no le importa el cambio de horario, está conectado con la tecnología. La tecnología es un canal para dinamizar su vida.
- El ambiente laboral está por encima en importancia que un buen salario.
- Prima su espíritu emprendedor, desean tener un negocio propio, quieren cosas para ellos, tratos más igualitarios.
- Les molesta la poca flexibilidad laboral, prefieren ser sus propios jefes, prefieren la libertad de hacer tareas sin limitaciones de tiempo, de esta manera hasta hacen más de lo que se les pide.
- Con ingresos modestos, fácilmente manipulados por su grupo social íntimo y preocupados por las apariencias externas.

2.10.2. Mercado Meta Secundario: Generación X

Este será el segundo mercado objetivo al cual la empresa “Hey What’s Up” quiere dirigir sus esfuerzos de mercadotecnia, pues lo considera un mercado con mucho potencial.

Género: Hombres y mujeres

Año de nacimiento: entre 1965 y 1981).

Educación: Variable, técnica y universitaria (mayor proporción), maestrías y postgrados (menor proporción).

Nivel socioeconómico: medio – alto (B), alto (A) con ingresos entre \$1.501 – más 2.000 mensuales. Tomado de *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico* del INEC (2011, párr. 1).

Ubicación geográfica: Zona urbana norte de la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito, comprendida entre las calles Naciones Unidas al norte, Seis de Diciembre al oriente, Amazonas al occidente y Patria al sur.

Estilo de vida: este grupo social se caracteriza por los siguientes estilos de vida.

- **Negociantes:** derrochadores, bien educados, ambiciosos buscando el liderazgo en una sociedad competitiva.
- **Románticos:** sentimentales, románticos, hogareños que buscan progreso moderno y una vida segura para sus familias.
- **Miembros de equipo:** pareja de jóvenes de zonas urbanas que buscan un estilo de vida con seguridad a través del deporte y actividades de deportes y diversión.
- **Protestantes:** adolescentes ilustrados que censuran con el objetivo de causar revolución en la sociedad.
- **Ciudadanos organizadores** de la sociedad que buscan ser líderes en actividades sociales.

Características: Las principales características que definen a este grupo social son:

- La cabeza de hogar posee un grado de formación académica superior así como también muchos de ellos alcanzan estudios de postgrado.
- La mayor parte de este segmento compra sus alimentos en supermercados y su ropa en los tiendas departamentales.
- Un 98% de las familias usa internet

- Tiene al menos un vehículo de uso personal para el hogar.

3. Análisis FODA

Lo más relevante de aplicar una matriz FODA, está en alcanzar los resultados generados sobre la base de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto significa que partiendo del reconocimiento de la condición global de la organización, sea posible transformar dichos hallazgos en planes de acción tácticos. Todo esto, con el objetivo de que la estrategia seleccionada, por los administradores del emprendimiento o empresa; se adecúe acertadamente con las fortalezas identificadas. Así como también a las oportunidades que el entorno ofrece y que adicionalmente permita subsanar las debilidades encontradas y mitigar las amenazas.

La Tabla 16 muestra la matriz con los factores internos clave: fortalezas y debilidades del emprendimiento. Cada uno de los porcentajes de la ponderación se describen con base a un criterio experto de los propietarios de varios emprendimientos que tiene negocios en el sector de la Mariscal que se mencionaron anteriormente, mediante entrevistas focalizadas con propietarios de negocios de comida rápida del sector entre los que podemos destacar: Ing. Fabricio Morales, propietario de la empresa “Verde & Carbón” y el Ing. Xavier Palacios, Gerente de Operaciones del grupo “Las Menestras del Negro”.

En el análisis del macroentorno realizado anteriormente, se establecieron varios indicadores clave relacionados con el ambiente externo de la organización que pueden constituirse en amenazas en relación con su rendimiento y bienestar competitivo. Además permitió distinguir oportunidades que, luego de ser evaluadas; podrían volverse: completas o insuficientes, perdurables o breves, pudiendo fluctuar desde muy valiosas pasando por poco atractivas hasta ser no muy convenientes.

Hasta este punto se han definido los siguientes factores internos y externos, considerados clave; que están en capacidad de repercutir en la empresa de forma favorable o desfavorable. La Tabla 17, por otro lado; resume el análisis experto de los factores TOP 7 como lo hemos denominado, para dar a conocer a las variables externas e internas más importantes identificadas.

Después de que hemos establecido las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa “Hey What’s Up”, esta información servirá de insumo para desarrollar la Matriz FODA, que se describe en la Tabla 18.

Tanto los factores claves del éxito internos como externos así como también las estrategias FO/FA/DO/DA, hemos tratado de expresarlas, dentro de las posibilidades; en indicadores de tipo cuantitativos.

Por ejemplo, si estableciéramos que la estrategia es: *Contratar personas jóvenes de hasta 20 años de edad, para el servicio de entrega a domicilio en bicicleta en el sector de la Mariscal*, no sería muy clara, pues los inversionistas o propietarios podrían pensar así: ¿Cuánto personal se requiere efectivamente para esta llevar a cabo esta estrategia, talvez, 2, 5, o 10? Es por ello que se debe tratar de ser lo más específico posible y tratar de detallar los factores y estrategias también cuantitativamente en la medida de lo posible. Es decir: la estrategia del ejemplo podría quedar así: *Contratar 7 personas jóvenes de hasta 20 años de edad, para el servicio de entrega a domicilio en bicicleta en el sector de la Mariscal*.

En la matriz FODA es representativo el incluir notas del tipo "F2, O3", ya que esta terminología facilita la comprensión y el fundamento para cada alternativa estratégica. Además permite comprender la forma a través de la cual se efectuó el ajuste a los factores internos y externos con el objetivo de determinar las estrategias esperadas.

El objetivo primordial de esta y otras herramientas de adecuación no se encuentra en el escoger a las mejores estrategias, en su lugar está el de proponer aquellas alternativas viables. Es por esta razón que no serán seleccionadas para su implementación la totalidad de las estrategias que fueron formuladas a través de la matriz FODA.

Para complementar el análisis realizado mediante la matriz FODA, consideramos oportuno incluir el siguiente cuadro que lo hemos denominado *Matriz de Objetivos Estratégicos de la empresa "Hey What's Up"*. Misma que nos servirá para analizar, monitorear, dar seguimiento, evaluar el desempeño y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos y determinar si las estrategias escogidas son las idóneas, caso contrario; corregirlas, modificarlas o eliminarlas según los indicadores de gestión nos muestre su eficacia y eficiencia y que se describe en la Tabla 19.

El análisis FODA es un instrumento muy utilizado para la planeación estratégica, sin embargo; tiene algunas limitaciones que las mencionaremos a continuación:

- No muestra la forma para alcanzar una ventaja competitiva, es por ello que no debe ser considerada como un fin en sí misma; sino el punto de partida para

examinar como podrán implementarse las estrategias propuestas y para plantear cuestiones de costo-beneficio que en un momento dado podrán generarla.

- Por otro lado FODA es una evaluación estática, una foto en el tiempo, pero se desconoce su contexto o ambiente, debido a que las circunstancias, fortalezas, amenazas y estrategias cambian en muchas ocasiones tan rápidamente que es casi imposible predecir con certeza la dinámica del entorno competitivo a partir de una sola matriz.
- Además, el análisis FODA podría inducir a la empresa a exagerar la importancia de los factores internos y externos especificados al momento de formular sus estrategias. Entre los factores internos y externos clave se presentan relaciones que el análisis FODA no revela y que pueden ser relevantes al diseñar estrategias.

Es por ello que Fred R. David (2013, 175), en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*; para complementar la evaluación de la Matriz FODA nos invita a utilizar otras herramientas de adecuación que permitan analizar de mejor manera los factores internos y externos claves los cuales nos permitan formular estrategias alternativas. Entre las principales herramientas menciona las siguientes matrices: “[...] matriz PEYEA, matriz BCG, matriz IE (Interna – Externa), matriz de la estrategia principal, [...] la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)”.

Para el caso del emprendimiento “Hey What’s Up”, es conveniente desarrollar y explicar:

La matriz de la Estrategia Principal se la utilizó como herramienta porque es una de las más populares para formular estrategias alternativas en la etapa de adecuación ya que nos puede ayudar a complementar el análisis de la matriz FODA y determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas y realizar una elección objetiva entre las estrategias alternativas.

No se ha considerado en el plan de negocios utilizar las matrices PEYEA, BCG, Matriz Interna-Externa (IE), pues consideramos que estas serían útiles cuando la empresa tiene diferentes divisiones autónomas, centros de utilidades o cartera de negocios, es decir; en el momento en el cual los departamentos del negocio compiten en diversas industrias. Estas matrices no aplicarían aún para la empresa “Hey What’s Up”, ya que inicialmente se competirá en el sector o industria de comida rápida.

4. Matriz de la estrategia principal

Constituye una técnica que logra aportar para establecer las estrategias alternativas. Se trata de dividir en 4 cuadrantes, ubicándolo en uno de ellos al emprendimiento o a cualquier empresa. Esta matriz se ha personalizado para el emprendimiento basándose en 2 criterios para su evaluación: “la posición competitiva y crecimiento (o industria). [...] En cada cuadrante de la matriz se enumeran —en orden de relevancia— las estrategias adecuadas para la organización” (David 2013, 189).

- Si el emprendimiento se ubica en el cuadrante 1 de la matriz, se encuentra en una excelente posición estratégica. Una estrategia apropiada puede ser la concentración permanente en los mercados mediante de la penetración y desarrollo de mercados; o en la oferta gastronómica de productos actuales mediante el desarrollo de productos.

- Si el emprendimiento se ubica en el cuadrante 2, se debería valorar el enfoque actual de aproximación al mercado, ya que a pesar de que la industria se encuentre en crecimiento; la empresa es incapaz de competir de manera efectiva. Por esta razón se debería determinar el motivo por el cual su enfoque actual es ineficiente.

- Si el emprendimiento se ubica en el cuadrante 3, compite en una industria o sector de lento crecimiento con una posición competitiva débil, por lo que quizá lo mejor sea actuar con rapidez para evitar una mayor crisis o la posible liquidación.

- Si el emprendimiento se ubica en el cuadrante 4, tiene una robusta posición competitiva, pero se enfrenta a una industria con un crecimiento lento. La mejor estrategia será implementar estrategias de diversificación relacionada y no relacionada. Pudiendo llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas.

El análisis, la experiencia y el instinto proporcionan una base para la toma de mejores decisiones en el diseño de las estrategias. Las matrices y las metodologías de adecuación, comentadas anteriormente; nos dan a conocer estrategias alternativas factibles. Con seguridad si procedemos en forma democrática e invitamos a todos los colaboradores de la empresa en este proceso, saldrían muchas alternativas; pero debido a que los recursos son escasos, es necesario priorizar estableciendo las mejores a partir de una categorización estimada que va del 1 al 4 y establecer un listado de prioridades con las estrategias calificadas como las más idóneas a implementarse en el emprendimiento.

El emprendimiento de la marca “Hey What’s Up” se encuentra en el cuadrante 2, por lo que la alternativa a tomar en consideración, en primera instancia; podría ser una

estrategia intensiva. Es decir, aplicar la implementación de un enfoque basado en el desarrollo del mercado, de los productos y servicios así como también una penetración de mercado y la diversificación.

El resultado del análisis, en base a la matriz de la estrategia principal; expone que actualmente la empresa posee una débil posición competitiva y que el sector económico, en el cual se encuentra inmerso; permanece con un crecimiento acelerado, ocasionado principalmente por la entrada al Ecuador, según datos del gobierno; de aproximadamente 500.000 migrantes principalmente venezolanos que pueden incluirse dentro del mercado potencial de comida rápida del Ecuador.

No obstante, si el emprendimiento no alcanza una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, la segunda opción podría ser la integración horizontal con otras empresas del sector como Verde & Carbón, lo cual sería una buena alternativa.

La última alternativa a tomar en consideración sería la desinversión o también la liquidación.

5. Resultados del Diagnóstico Interno y Externo

El efectuar un diagnóstico inteligente al entorno externo e interno del emprendimiento o negocio, es un requisito clave para que los administradores estrategas puedan diseñar una estrategia flexible al contexto actual del emprendimiento y se encuentren aptos para desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Una vez utilizadas varias herramientas de la administración estratégica para realizar una evaluación externa e interna, se obtuvieron los siguientes resultados.

5.1. Diagnóstico externo

El análisis de las grandes tendencias muestran hacia donde se encamina y va el mundo, los mercados, los negocios y el sector de comida rápida donde opera el emprendimiento. Si apreciamos y analizamos con detenimiento el panorama de las tendencias, estaremos en mejor capacidad de prepararnos para los grandes cambios que se avecinan, sacar provecho de las oportunidades y combatir eventuales amenazas. Por ejemplo: - La Globalización da origen a cambios en la localización de proveedores, fábricas, nacionalidad de los empleados e incluso patrones culturales; - la apertura económica de los países del G-20 a naciones con economías emergentes, - nuevos modelos empresariales, - desarrollo sostenible. Probablemente posterior a la pandemia

generada por el COVID-19, la preocupación hacia el medio ambiente, la salud y la higiene, serán una de las más grandes tendencias en los próximos años.

El análisis PETA facilitó comprender el macroentorno del emprendimiento, permitiendo visualizar factores externos clave, que tienen mayor influencia o impacto en la empresa y que podrían afectar considerablemente su rumbo y estrategia. La evaluación de las fuerzas externas tiene como finalidad el formular un listado con las oportunidades que pueden resultar de provecho para la empresa “Hey What’s Up”, así como mitigar las amenazas que podrían impactar negativamente en la compañía.

A continuación se detallan aquellos factores externos clave que deben ser monitoreados permanentemente para una posterior evaluación de sus efectos e influencias:

En lo político: los efectos políticos resultado de la caída del precio del petróleo, política de impuestos, niveles de corrupción y estructura de poder con legislación antimonopolio y regulación del mercado, entre los principales.

En lo legal: normas técnicas obligatorias/construcción del local, legislación del sector y de los competidores, propuesta de flexibilidad laboral, barreras de entrada legales para realizar actividades y leyes de protección del medio ambiente.

En lo internacional: condiciones económicas internacionales con el FMI, el Gobierno de China y otros acreedores.

En lo económico: el nivel, crecimiento o decrecimiento del PIB, el ciclo económico que atraviesa el país, en abril de 2020 nos encontramos en recesión económica, producción diaria y precio del barril de petróleo, etapa económica del negocio, recaudación tributaria, finanzas públicas y aumento de la demanda de comida rápida por la variación en el comportamiento de consumo de los ecuatorianos, el costo de la canasta familiar básica y la política monetaria.

En lo tecnológico: sistema de pedidos y pagos por internet y telefonía móvil, las nuevas tendencias en *e-commerce* y oportunidad de innovación tecnológica en la empresa, como digitalización de procesos y marketing digital relacional.

En lo social: las tendencias del estilo de vida, gustos y preferencias del mercado meta (Millennials), la opinión para los clientes respecto al producto o servicio y grandes eventos en Quito como: el Día del amor y la amistad.

En lo ambiental: el impacto negativo que tendrá la pandemia mundial por Covid-19, tendrá también repercusiones ambientales y sanitarios como: la contaminación del

aire y del agua, la huella ambiental de la empresa y aumento en la prevención hacia la salud y la condición física de los empleados y los ciudadanos.

Por otro lado a continuación se presenta el resultado del análisis del mercado o industria en la cual se despliega el emprendimiento de comida rápida.

a) Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:

- La principal fuerza en el negocio de comida rápida en el Ecuador es el poder de negociación que lo tiene los clientes o compradores, pues son ellos quienes fijan finalmente el precio a partir del establecido por el mercado. Este negocio se desenvuelve en un entorno donde participan varios segmentos de consumidores que tienen la libertad de escoger el producto, el servicio y la marca en un mercado donde también concurren varios vendedores que presentan su oferta, por lo tanto el precio se determina a partir de la oferta y demanda.
- La rivalidad entre vendedores competidores requiere de una supervisión permanente ya que influye fuertemente en el negocio de comida rápida. El número de competidores que participen dentro del mercado dependerá del tipo de estructura de la empresa: monopolio, oligopolio o competencia perfecta. Las empresas de comida rápida en el Ecuador se desarrollan en un mercado de competencia perfecta con pocas barreras de entrada.

No menos importantes son las siguientes 3 fuerzas que también deben ser monitoreadas como:

- El poder de negociación de los proveedores es necesario evaluar dado que, en el Ecuador; a pesar de haber un control de precios por parte de los entes de control en los productos de primera necesidad hemos visto con asombro como comenzó la especulación y como subieron los precios de los alimentos, mascarillas e incluso medicamentos, apenas hubo brotes de la pandemia en nuestro país. Este poder será mayor en el sector de comida rápida cuando: - exista una considerable concentración de proveedores en lugar de una fuente fragmentada de abastos e insumos, como en los mercados de alimentos tales como el Mayorista, San Roque, Ñaquito, La Ofelia, otros; situados en la ciudad de Quito. En donde el precio para los alimentos de primera necesidad están regulados por los entes de control, - la marca del proveedor es fuerte y reconocida, por ejemplo la empresa PRONACA, en la provisión de carne como pollo y pescado y - existe un reducido número de clientes del proveedor lo que limita su poder de negociación.

- El desarrollo potencial de productos sustitutos. El negocio de comida rápida sufre la amenaza de que se introduzcan productos sustitutos, por ejemplo: cuando existe un cambio en las necesidades del consumidor de comida rápida que ha transformado su estilo de consumo de carne a vegetariano.
- La entrada de nuevos competidores, en especial si estos se ubican cercanos al área de influencia del negocio de comida rápida. En esta industria existe la posibilidad latente de que nuevos competidores ingresen y la intensidad de la competencia incremente.

b) Matriz de Perfil Competitivo:

- La matriz nos muestra que la posición competitiva potencial para la empresa de comida rápida “Hey What’s Up”, con un puntaje de 3,90; no está muy alejada de las medianas empresas que compiten dentro del sector como: Tropiburger (5,40) y Verde & Carbón (4,05). Esta posición puede ser mejorada en el corto plazo si se aplican las estrategias correctas, que le permitan mejorar principalmente en los siguientes aspectos: en la calidad y variedad de los productos, en la competitividad de precios, en la calidad de servicio al cliente, en la gerencia de la marca, en el posicionamiento de la marca en el mercado, en la rapidez del servicio, en la amabilidad del personal, en la ubicación de sus locales, en la segmentación o enfoque y en el conocimiento del mercado.

c) El estudio de mercado:

- Existe un mercado objetivo primario de clientes, los millennials.
- Existe un mercado objetivo secundario de clientes, la generación X
- Determinó los gustos y preferencias de estos 2 segmentos de mercado en cuanto a productos, precios, canales de distribución, gustos y preferencias.

5.2. Diagnóstico Interno

A continuación se presenta el detalle del resultado del diagnóstico interno realizado para el emprendimiento.

a) Matriz FODA:

El análisis FODA incluye a las variables tanto externas como internas más importantes que se han identificado para el emprendimiento que son sus las fortalezas y debilidades. Resulta recomendable poner mayor énfasis en estos los factores más representativos:

Fortalezas:

- Contar con una marca "Hey What's Up" registrada en el IEPI.
- Tener un local comercial propio ubicado en una zona privilegiada cerca de la Plaza Foch.
- Disponer de un plan de negocios, el cual permite contar con un rumbo estratégico claro.
- Alianza con otras empresas de la industria como: Verde & Carbón en Quito y Empanadas de Paco en Guayaquil, que le faculta acceder a tecnología, al conocimiento de más competencias y habilidades de trabajo y a mercados con una segmentación geográfica interesantes.
- Estrategias diseñadas en base a un plan de negocios.

Debilidades:

- Costos unitarios considerables respecto a los de sus principales competidores.
- Contar con la marca "Hey What's Up" que aún no está posicionada en el mercado de comida rápida.
- Un débil sistema de distribución respecto al de los competidores.
- No cuenta con participación de mercado por ser un emprendimiento nuevo.

b) Matriz de la estrategia principal:

Esta matriz expone algunas estrategias que el emprendimiento puede implementar una vez identificado los factores competitivos clave.

- Se ubica en el cuadrante 2 de la matriz, razón por la que la alternativa a considerar es aplicar una estrategia intensiva, con enfoque basado en el desarrollo del mercado, de los productos y servicios así como también una penetración de mercado y la diversificación.
- Presenta una débil posición competitiva frente al sector económico, en el cual se encuentra inmerso; que permanece con un crecimiento acelerado. Esto en razón de que a pesar de pasar por un breve declive, generado por la crisis sanitaria relacionada con el Covid-19; este sector ha venido recuperándose ya que se trata de un sector vital de la economía. Es sector de alimentos ha tenido que reinventarse para ofrecer sus productos con entrega a domicilio, pese a las restricciones de movilización fijadas por el estado. Se le ha dado facilidades para que pueda seguir operando y de esta manera suplir de alimentos a la población

ecuatoriana que a diferencia de otra parte de los sectores de la economía tales como la construcción, la industria pesquera, las exportaciones de flores y camarón, el transporte en general y el turismo, etc. seguramente tendrán graves problemas como quiebras y despidos provocado por la imposibilidad de desarrollar sus actividades económicas con normalidad.

Por último, cabe resaltar la importancia para todo emprendimiento que tiene la elaboración de un modelo de negocios, a través del uso de la técnica Canvas. Esta herramienta permitirá visualizar algunos temas importantes que la empresa necesita conocer como: a) mostrar visiblemente a los integrantes del equipo de forma global, b) exponer de forma sencilla su viabilidad comercial y económica, c) mantener el enfoque en lo que se debe realizar para alcanzar el objetivo planteado, a través de la generación de una propuesta de valor atractiva para el mercado meta definido, d) unir a todos los miembros del equipo de trabajo e) evaluar continuamente la propuesta de valor y f) convertir los planes de negocio en procesos empresariales viables y exitosos.

Capítulo tercero

Plan de Negocios

En este capítulo se expondrá, punto por punto; la elaboración de un plan de negocios aplicado al emprendimiento para el restaurante de comida rápida Hey What's Up.

Incluye: a) un resumen ejecutivo, b) la descripción del negocio y su actividad económica, c) la estructura organizacional definida y sus correspondientes políticas, d) la estructura legal aprobada, e) el perfil estratégico establecido resultado de la encuesta de mercado, f) la propuesta de valor innovadora creada, g) las actividades y acciones clave para la determinación del modelo de negocios, h) el plan de marketing y estrategia comercial que muestra la mezcla de marketing aplicada, i) el plan financiero, j) la proyección de la demanda, k) el análisis de factibilidad económica y financiera aplicando herramientas como: el punto de equilibrio, el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación.

Si un negocio tiene como estrategia el plan de trabajo de los administradores con el fin de dirigir sus operaciones, entonces se trata del ¿cómo?, es por esto que en el diseño del plan de negocios se debe especificar en detalle la forma: como pretende crecer en el mercado, como crea, proporciona y capta valor para fidelizar sus clientes y de esta manera superar a la competencia, en que actuará cada área para generar ventaja competitiva en su cadena de valor y así mejorar el desempeño financiero del negocio y de la industria.

El diseño del presente plan de negocios para el emprendimiento incluirá, en la medida de lo posible; la aplicación de todos los conocimientos aprendidos e impartidos por nuestros queridos profesores de la maestría en la Universidad Andina Simón Bolívar. Adicionalmente contará con conceptos generados por nuestra experiencia y los de varios autores, es decir; intentaremos llevar la teoría a la práctica mediante un adecuado y personalizado plan de negocios adecuado a la empresa de comida rápida "Hey What's Up" que facilite a los emprendedores contar con una herramienta valiosa de planificación, organización, dirección, innovación y control.

1. Resumen Ejecutivo

La presente tesis nace como respuesta a un emprendimiento de jóvenes ecuatorianos que desean invertir sus recursos en un bien inmueble que constituye patrimonio familiar de la familia Urquizo Andrade. Emprendimiento de una familia quiteña que sueña con: - dar empleo principalmente a jóvenes estudiantes ecuatorianos, para que vayan adquiriendo la experiencia que luego el mercado laboral les exige al terminar sus estudios universitarios, - producir y comercializar comida rápida saludable, cobijada por una nueva marca creada para posicionarse mediante un innovador modelo de negocio.

Los hermanos Cristina, Carolina y Patricio Urquizo Andrade provienen de una familia quiteña que se han comprometido en generar una nueva fuente de empleo y aprovechar la ventaja de contar con un inmueble propio y estratégicamente localizado cerca de la “Plaza Foch”, sector de “La Mariscal” en la ciudad de Quito.

La gran mayoría de empresas ecuatorianas, en especial las pequeñas, medianas y microempresas – MIPYME; fracasan con sus intentos empresariales y de inversión debido a que no toman en serio la planificación estratégica y/o no consideran a la preparación de un plan de negocios como un elemento fundamental para sus emprendimientos. Es por esta razón que hemos considerado a la elaboración del presente plan de negocios como elemento fundamental para nuestro negocio, con el objetivo de minimizar los riesgos y constituya este plan una guía que permitirá llegar a buen puerto a nuestra iniciativa empresarial.

El alcance del presente plan de negocios parte con un el análisis del entorno a partir del cual se desempeña el negocio, hasta el diseño de las estrategias competitivas que permita a la idea ser un emprendimiento exitoso.

Formular un innovador plan de negocios para la empresa restaurante de comida rápida “Hey What’s Up”, que facilite el conseguir y conservar una ventaja competitiva dentro del sector de comida rápida en Quito; es el reto y en ese intento se ha puesto en curso la totalidad de los conocimientos así como la experiencia, adquiridos durante su vida empresarial.

El nombre comercial de la empresa restaurante de comida rápida es “Hey What’s Up”, se trata de una marca ya registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual - IEPI desde el 01 de febrero de 2017.

Se busca registrar en la Superintendencia de Compañías, una vez que se determine mediante la presente tema de tesis y estudio así como si el proyecto es viable; con la razón

social: “El Goloso Cía. Ltda.” y el tipo de sociedad que se desea crear bajo este nombre y marca será de una Compañía de Responsabilidad Limitada.

Los fundadores de la iniciativa empresarial la conforman: mi esposa Adriana Montalvo y mi persona, las accionistas son mis hermanas: Carolina y Cristina Urquizo, personas claves para el éxito de este negocio no solo por su experiencia y capacidad administrativa y de gestión; sino principalmente por su don de gentes.

Nuestro negocio consiste en la creación de la empresa restaurante de comida rápida “Hey What’s Up” en la ciudad de Quito. Se trata de un negocio que tiene como objetivo contribuir a una mejor alimentación y salud en el mercado nacional de los quiteños, turistas extranjeros y público en general y cuyo valor agregado es ofrecer un variado menú gastronómico como: hamburguesas, sandwiches, empanadas y complementadas con ensaladas de frutas con sabores exóticos y una rica variedad de combinaciones que solo el Ecuador puede ofrecer como: verduras, todos ellos ricos en proteínas, bajos en grasas y cero colesterol. Donde los nutrientes, proteínas y vitaminas provengan por sobre todo y en mayor grado de origen vegetal en lugar de procedencia animal.

Otro valor agregado para el emprendimiento es la oferta de platos típicos del país y la región, esto debido a que la empresa está ubicada en una zona donde confluyen muchos turistas tanto nacionales como extranjeros. Es por ello que la oferta en el menú incluye delicias de la gastronomía ecuatoriana como quimbolitos, empanadas de morocho, bolones, empanadas de verde, hamburguesa de quinua, choclos con habas, etc., con la finalidad de conseguir que: 1) Turistas de diferentes regiones degusten las delicias con que cuenta nuestro país y 2) No se pierdan productos tradicionales de la gastronomía ecuatoriana.

Los principales segmentos de mercado meta al cual se va a dirigir las estrategias de marketing del emprendimiento, de acuerdo con la investigación de mercado realizada y previamente a la obtención del título de cuarto nivel “Especialista en Creación de Empresas” en la Universidad Andina Simón Bolívar; son:

- La generación Y o millennials, es decir damas y caballeros nacidos entre los años 1982 y 1994.
- La Generación X, es decir damas y caballeros nacidos entre los años 1965 y 1981.

Los precios por menú y combos de la oferta estimamos que oscilan entre USD 5 y 15 dólares. Las actividades promocionales están basadas a partir de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros; radio y volantes en el área de influencia donde se posee el local comercial.

El lugar elegido donde se localizará el emprendimiento, se determinó debido a la afluencia masiva de público, esto es; la Plaza Foch más conocida por los jóvenes que residen la ciudad de Quito como “La Zona”. Pues en este lugar existen empresas públicas privadas, bancos, empresas de turismo, comercios de variadas actividades económicas, bares y restaurantes que lo resulta atrayente a los turistas nacionales y extranjeros. Adicionalmente es uno de los lugares preferidos de los segmentos de mercado al cual se desea dirigir los esfuerzos de marketing.

La idea es posicionar esta marca en todo el país y ampliar la red para la distribución con la creación de pequeñas microempresas, mediante la figura de *franquicias*. De esta manera se pretende que otros mercados y regiones del país puedan beneficiarse de los productos y servicios que pone a su disposición la empresa, bajo la marca “Hey What’s Up”.

2. Descripción del Negocio

El proyecto se basa en la producción y comercialización de productos alimenticios con alta calidad, ricos en proteína, hidratos de carbono, vitaminas y minerales. Dietas ricas en fibra dirigida al segmento Millennials del Ecuador (mercado objetivo según investigación realizada en Quito por el autor de la presente tesis), a través de nuestro local ubicado en la Plaza Foch.

Se ha escogido como marca y nombre de la empresa “*Hey What’s Up*”, debido a que en la actualidad es un término muy popular entre los millennials, adolescentes y jóvenes. Este es un término que, en el argot o lenguaje informal; utilizan los Millennials y demás jóvenes en general y significa “Hola como te va” o “Hola que haces”.

Se trata de una expresión frecuentemente utilizada con el fin de saludar a las personas con las cuales existe mucha confianza y una amistad sincera. Se usa sobre todo entre amigos, jóvenes y adultos entre 15 a 45 años, en ambientes familiares, más no en ambientes de negocios o cuando conoces por primera vez a una persona.

Deseamos aportar en la preservación del medio ambiente mediante la implementación de un servicio de “*entrega a domicilio*”, en donde predomine el uso de

la *bicicleta* como medio de transporte para la entrega de nuestros productos al cliente; en el sector de La Mariscal, donde está localizado nuestro local comercial.

Tipo de empresa: actividades de restaurantes, alimentos y comida rápida.

2.1. Breve Descripción de la actividad económica

La actividad comercial dentro de la cual se desarrollará la empresa corresponde al subsector económico especificado Superintendencia de Compañías del Ecuador de: *Actividades de restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etc., incluido comida para llevar.*

La empresa pretende contribuir a una mejor salud de los ecuatorianos ofreciendo, además de la tradicional comida rápida que tanto les gusta a los adolescentes como las hamburguesas y hot dogs de carne y pollo; otras opciones o alternativas como por ejemplo hamburguesas y sandwiches vegetarianos y menús innovadores como: ensaladas de frutas, burritos vegetarianos, sopas, postres, jugos naturales, batidos, granizados, *smoothies* con helado o yogurt, frutos secos y semillas, cereales y ensaladas de vegetales. Estas comidas de origen vegetal no solo contienen cantidad suficiente de proteínas, mucha fibra, abundantes vitaminas y minerales, sino también antioxidantes que combaten las enfermedades. Donde los nutrientes provengan principalmente de origen vegetal en lugar de animal.

3. Estructura organizacional del negocio

Los emprendedores de la empresa “Hey What’s Up” consideran que el cliente es el centro y principal foco de atención de nuestro negocio, pues sin clientes no hay ventas y por ende no hay rentabilidad.

El mercado cada vez exige nuevos estándares de servicio en este sector de la economía. El emprendimiento debe mantener su enfoque para los productos y servicios centrado tanto en el cliente externo como interno; se considera una prioridad satisfacer sus necesidades y expectativa, pues de esta manera se alcanzará una ventaja competitiva sostenible.

Por lo expuesto, se desea implementar la siguiente estructura organizacional del negocio, pretendiendo con dicha estructura, focalizar toda la atención en los clientes y sus necesidades, eliminar viejos paradigmas del típico organigrama con líneas de supervisión y niveles de autoridad, que no existan Jefes sino Coordinadores, que se entienda que todos

estamos en esta empresa para servir al cliente y que nadie se encuentra sobre nadie y tampoco se sienta con la potestad de mandar a otros creyéndose jefe. Esta estructura simple pero muy clara se muestra en la Figura 14.

En este punto, es fundamental mencionar las principales políticas que guiarán la estructura organizacional del negocio:

Comercial:

- Toda venta se realizará sin excepción con la emisión del comprobante de venta.
- Los descuentos especiales por ventas al por mayor o a un cliente destacado como puede ser un deportista o personaje destacado solo se realizará mediante autorización de la Gerencia mediante correo electrónico o mensaje móvil vía WhatsApp.

Recursos Humanos:

- Todo participante en el proceso de selección de nuevo personal pasará por un test psicotécnico, un test de conocimientos y la entrevista personal con el Coordinador del área Administrativa-Financiera, encargada de contratar al personal que cuenta con los valores y principios de nuestra empresa, estos son: Honestidad, Trabajo, Puntualidad, Integridad, Respeto, Solidaridad y Compromiso.

4. Estructura legal del negocio

La estructura legal del negocio que se escoja puede impactar considerablemente tanto en la rentabilidad de la empresa como en la organización y operación futura.

Debido al marco jurídico que ofrece el Ecuador determinado en su constitución política, sus leyes, reglamentos, decretos y costumbres. Además, debido a la actividad comercial que la empresa desea desarrollar el sector donde se encuentra, el mercado, el modelo de negocios que incluye la comercialización de franquicias con la marca “Hey What’s Up”, determinan diversas condiciones que se traduce en normativas que permiten o prohíben directa o indirectamente el flujo de caja del emprendimiento.

Por los factores expuestos consideramos que la mejor estructura legal de la empresa “Hey What’s Up” sería una sociedad anónima, pues la visión de los emprendedores es comercializar la marca primero a nivel nacional y luego a nivel internacional. Para ello se necesitan recursos y la mejor fuente de ingresos serán la venta de franquicias que permitirá un crecimiento sostenido con la generación de puestos de trabajo, situación que hace mucha falta al Ecuador.

La Sociedad Anónima no tiene un límite determinado para el número de socios y permite tener un “capital abierto” (un número ilimitado de acciones, cotizables en la Bolsa de Valores) y es posible la transmisión de las acciones a través de su venta. Los accionistas hacen frente exclusivamente por la cuantía de sus aportaciones, Se establece a partir de no menos de dos accionistas y no tiene un número máximo.

5. Perfil estratégico del negocio

En este punto se escoge el mercado meta al cual dirigir los esfuerzos de marketing y se describe en forma detallada las características demográficas, socioeconómicas, el estilo de vida, etc. Elementos que permitan determinar el perfil estratégico para los potenciales consumidores de la empresa “Hey What’s Up”.

5.1. Segmentación: establecimiento del mercado meta

Una vez que se ha analizado previamente el entorno (macro y micro) y se ha realizado un estudio de mercado, los resultados muestran que existe dos grupos de público objetivo a los cuales valen la pena dirigir los esfuerzos de marketing, mercados meta y cuyas características se las describió previamente en el literal 2.11 Mercado Meta Primario y Secundario:

- Mercado Meta Primario: los Millennials o Generación Y
- Mercado Meta Secundario: Generación X

5.2. Usos y Hábitos de los Millennials

Mientras más conocemos a nuestro público objetivo, sus necesidades, gustos y preferencias; más oportunidades estaremos de satisfacer sus necesidades y en consecuencia, fidelizar esos clientes hacia nuestros productos y servicios alcanzando el éxito empresarial para nuestro negocio.

En el Anexo No.4, se describen los datos más relevantes acerca de los millennials o generación Y que se ha recogido de varias fuentes secundarias y que nos permitirán conocer y describir mejor a este grupo de mercado: sus usos, hábitos, gustos, preferencias y estilo de vida.

6. Propuesta de valor innovadora

Existe muchas maneras para generar valor. En su libro *Ventaja Competitiva*, Michael Porter (2002, 34) señala: “La ventaja nace de muchas actividades específicas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación”. Es decir, invita a establecer la cadena de valor de una organización como el medio que permite evaluar las acciones ejecutadas en la misma y su forma de interrelacionarse.

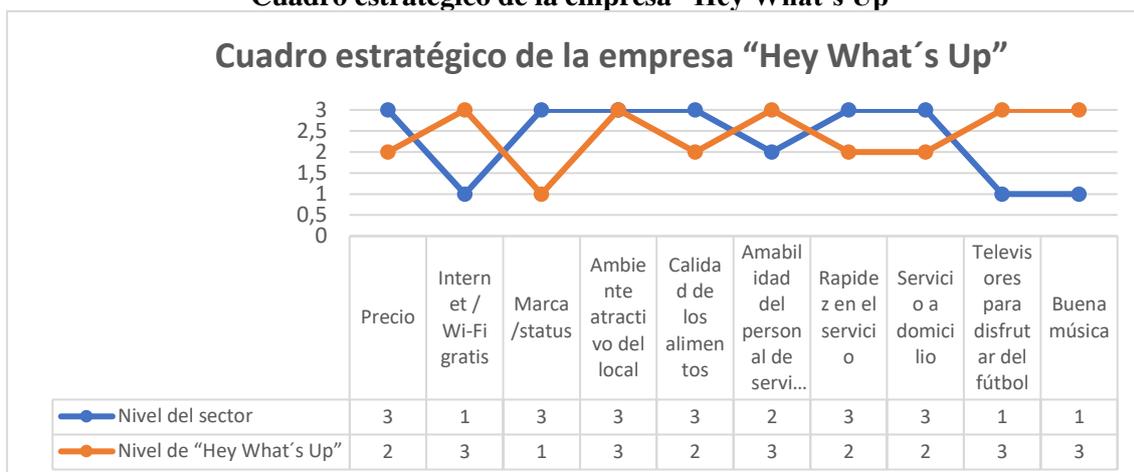
En el literal 1.3 se realizó un primer acercamiento a este tema con conceptos generales sobre lo que significa valor para los compradores. Una vez que se ha efectuado la evaluación del entorno y la investigación de mercado, con el uso de una encuesta; el resultado obtenido es que el mercado meta primario del emprendimiento, son los millennials.

Es por ello, que se ha profundizado en la investigación de mercado mediante fuentes secundarias a fin de alcanzar un mayor conocimiento con respecto a este grupo de personas sus necesidades, gustos y preferencias; análisis que fue realizado en el literal 5.2. Usos y Hábitos de los Millennials.

Los emprendedores de la empresa “Hey What’s Up” han decidido diseñar su propuesta de valor a partir del modelo que proponen los autores Chan, Kim W. y Renée Mauborgne, en su libro *La Estrategia del Océano Azul*.

Para ello han considerado las siguientes variables competitivas claves generadoras de valor en los compradores de comida rápida, objetivo del emprendimiento; que son los millennials. En la Tabla 5 se describe, mediante el uso de un cuadro estratégico de este sector de alimentos; las variables que permitan comprender el perfil estratégico o la curva de valor del sector de comida rápida en Quito y del emprendimiento, siendo este último el componente básico del cuadro estratégico de la empresa “Hey What’s Up”.

Tabla 5
Cuadro estratégico de la empresa “Hey What’s Up”



Fuente: Consultores Chan, Kim W. y Renée Mauborgne, y autores del libro “La Estrategia del Océano Azul”.

Elaboración: Propia.

De acuerdo a lo expuesto los emprendedores consideran que las principales variables competitivas claves generadores de valor para los compradores de comida rápida, objeto del emprendimiento que son los millennials; son las siguientes: precio, Internet / Wi-Fi gratis, la marca / status, ambiente atractivo del local, calidad de alimentos, calidad del personal de servicio, rapidez en el servicio, servicio a domicilio, acceso a televisores para disfrutar del fútbol y buena música.

El cuadro estratégico diseñado, es un mecanismo para el diagnóstico así como también de actuación con el objetivo de formular una estrategia poderosa de océano azul.

Posee algunas ventajas como las siguientes:

- Es un esquema analítico fundamental para la innovación en valor y la creación de océanos azules.
- La curva de valor o perfil estratégico facilita a la empresa visualizar el futuro desde el momento presente.
- Facilita el posicionamiento competitivo de la empresa, pues plasma el estado actual de la competencia en el espacio de mercado conocido a fin de conocer dónde está invirtiendo actualmente la competencia, las variables alrededor de las cuales compete el sector con sus productos, servicios y canales de distribución y lo que los clientes reciben de las ofertas competitivas existentes en el mercado.

- Facilitar la innovación en valor pues permite de una simple vista que variables reducir, eliminar, incrementar o crear a fin de construir una curva de valor divergente que permita la diferenciación y la creación de un océano azul.

El cuadro estratégico se compone:

- En el eje horizontal refleja las variables competitivas clave en las cuales el sector de comida rápida de Quito, invierte y compite.
- En el eje vertical refleja la escala de lo que se oferta a los compradores de todas esas variables, siendo: 1 bajo, 2 medio y 3 alto.

El Cuadro estratégico de la empresa “Hey What’s Up”, descrita en la Tabla 5; nos muestra en primer lugar y a simple vista las diferencias que existen entre las *variables competitivas claves*, generadoras de valor para los compradores en el sector de comida rápida. Este cuadro fue elaborado mediante un criterio experto del autor de esta tesis y de la entrevista focalizada con el Ing. Fabricio Morales, Gerente – Propietario de la empresa Verde & Carbón, negocio que cuenta con 20 años de experiencia en el sector de comida rápida.

El perfil estratégico o la curva de valor del sector de comida rápida se encuentra marcado con una línea azul, la roja corresponde al de la empresa “Hey What’s Up”. La curva de valor del emprendimiento difiere claramente de sus competidores en las siguientes variables:

- El precio de los productos de comida rápida en el sector es más alto, esto es entendible porque algunas marcas de la competencia ya tienen varias décadas de recorrido y experiencia que les permite mantenerse con precios altos. En cambio, el emprendimiento es todavía una empresa nueva o “startup”.
- *Internet/Wi-Fi gratis*, puede ser un factor diferenciador debido a los gustos y preferencias que analizamos previamente en el literal 5.2.
- *La marca/status*, es un factor competitivo clave para los millennials ya que ellos consideran importante y sienten como un nivel de valor recibido alto cuando compran en marcas como *Mc Donald’s*, *Burguer King*, *Subway*, *El Corral*, etc., empresas que han logrado mediante la gestión de sus marcas un posicionamiento importante en este sector.
- *Calidad de los alimentos* es un factor clave que el mercado objetivo observa constantemente, el nivel de valor recibido se encuentra compuesto por

cuatro características principales como: sabor, calidad, variedad de menú y relación calidad-precio.

- *Amabilidad del personal de servicio*, este es un factor competitivo clave para los clientes, propietarios y administradores de la empresa. Es por ello que desean poner énfasis en este factor y su objetivo es superar a la competencia en este detalle clave.

La empresa está convencida que un excelente servicio, a través de todo el personal de la empresa y atiende directamente a los clientes, proveedores y *stakeholders*; será un factor diferenciador que puede contribuir a crear y mantener un océano azul y una ventaja competitiva importante. A la gente le gustan que le atiendan siempre bien con respeto, consideración, que le sonrían con sinceridad y que el personal tenga una buena apariencia.

- *Rapidez en el servicio*, este es otro factor que la empresa desea poner énfasis y superar a la competencia. El mercado objetivo valora mucho la rapidez del servicio y es por ello que la empresa establecerá inducción, capacitación y procesos establecidos en la preparación de alimentos y entrega de los mismos para que la rapidez se cumpla dentro de los estándares de servicio que los clientes exigen.
- *Televisores para disfrutar del fútbol*, siendo el fútbol el deporte nacional en el Ecuador. La empresa ha considerado colocar al menos 4 televisores estratégicamente ubicados en los restaurantes de la marca y franquiciados para que todos puedan disfrutar del deporte.
- *Buena música*, la empresa facilitará la música que le gusta a nuestros mercados objetivos: millennials (generación Y) y generación X, durante su estadía en los restaurantes de la marca. Para ello se instalará en el computador de los restaurantes de la marca, música MP3 y videos musicales con parlantes de la marca “Bose” y con sonido envolvente.

Para complementar este tema, la marca “Hey What’s Up” utilizará el *esquema de cuatro acciones* para reestablecer los fundamentos de valor hacia el cliente que adquiere comida rápida, con el fin de diseñar una nueva curva de valor

La Figura 15 *Esquema de 4 acciones* y la Figura 16 *Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear* desarrolladas para la empresa “Hey What’s Up”, que constan en la página No. 120 de la presente tesis dentro del anexo de figuras; permiten visualizar en forma gráfica como romper el dilema entre “la diferenciación y el bajo costo y crear una

nueva curva de valor [...] plantear cuatro preguntas claves tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios”. (Kim y Mauborgne 2015, 41) para el sector de comida rápida en Quito.

7. Actividades Clave (Canvas)

En el literal 4.2 se realizó una primera aproximación al modelo de negocios para la empresa “Hey What’s Up”, que recogía los fundamentos para la creación o la propuesta de valor.

En esta ocasión y una vez que se ha analizado el entorno, realizado un estudio de mercado y comprendido los usos y hábitos de los millennials, con la información obtenida de los estudios de fuentes secundarias; se ha ajustado y actualizado algunas acciones clave y definido la propuesta valor, pues los administradores del emprendimiento consideran que en estos 2 módulos se especifican las actividades más relevantes que es imprescindible que una empresa emprenda con el objetivo de que su modelo de negocios se ejecute exitosamente y que son requeridas para elaborar y proporcionar una propuesta de valor (conjunto de productos y servicios), acceder a los mercados, crear relaciones con sus compradores y obtener ingresos.

A continuación, se presenta el siguiente modelo ajustado mediante la herramienta Canvas.

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los franquiciados (alianzas estratégicas): personas naturales y/o jurídicas interesados en adquirir la marca “Hey What’s up!” ✓ Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de la materia prima/sumos 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción y Comercialización de comida rápida saludable ✓ Gestión de Franquicias de la marca. ✓ Cuadro estratégico y curva de valor ✓ Procesos de Variables Competitivas Claves <p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Local bien ubicado cerca a la Plaza Foch. ✓ Marca registrada en el IEPI ✓ Capital de trabajo en efectivo a la vista ✓ Gente capacitada con MBA, chefs 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hamburguesas y sandwiches tradicionales y vegetarianas ✓ Precio ✓ Wi-fi gratis ✓ Marca/Status “Hey What’s up!” ✓ Ambiente atractivo de los locales ✓ Calidad de los alimentos ✓ Rapidez en el servicio ✓ Servicio a domicilio ✓ Televisores ✓ Buena Música 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio Personalizado ✓ Teléfono ✓ Redes Sociales ✓ Página Web ✓ Autoservicio de gaseosas y snacks <p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Locales propias ✓ Locales de socios franquiciados ✓ Sitio web de la marca/ventas por internet ✓ Servicio a domicilio 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Generación Y / Los Millennials en Ecuador: damas y caballeros entre 15 y 36 años de edad. ✓ Generación X en Ecuador, damas y caballeros entre 37 y 53 años de edad ✓ Turistas extranjeros
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inversión Inicial ✓ Personal ✓ Capital de Trabajo ✓ Publicidad en medios ✓ Inversión en franquicias 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta de comida rápida saludable ✓ Venta de la marca a franquiciados ✓ Regalías por franquicias ✓ Publicidad en pantallas led y TV en nuestros locales 		

Figura 4 Modelo de Negocio de la Empresa de Comida Rápida “Hey What’s Up” (Canvas).

Fuente: Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas, Metodología de Alex Osterwalder.

Elaboración: Propia.

8. Plan de marketing y estrategia comercial

En este punto nos centraremos en el plan de marketing que servirá de guía para ejecutar las actividades con el propósito de aplicar la estrategia comercial, previamente definida por los administradores y propietarios del emprendimiento en el literal 2; en donde se estableció las estrategias a seguir tanto la estrategia genérica como las estrategias alternativas competitivas de posicionamiento, que permitirán conseguir el éxito comercial y alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Actualmente el plan de marketing, ha sido mejorado y ajustado a las actuales condiciones del entorno y con una visión para enfrentar la grave recesión económica que atraviesa el Ecuador luego de la recesión ocasionada por la pandemia del Covid-19. El análisis desarrollado en la presente tesis, se muestra a continuación.

8.1. Mezcla (mix) de marketing

La esencia de todo plan de marketing está en el mix de marketing pues este refleja el resultado del análisis previamente realizado por el emprendedor o estratega.

Los expertos recomiendan un mix de marketing con la clásica 4Ps, sin embargo; los emprendedores de la marca consideran que este debe tener 5Ps, ya que se ha incluido al servicio al cliente y marketing relacional como una herramienta adicional de la mezcla de mercadotecnia.

Por lo expuesto, los emprendedores y administradores de la marca consideran que las decisiones estratégicas de las 5P's del mix de marketing de la empresa "Hey What's Up" son: producto, precio, promoción, plaza/distribución y servicio al cliente y marketing relacional, que se describen a continuación.

8.1.1. Producto

En base a la oferta gastronómica de comida rápida que ofrecen nuestros competidores directos, los usos y preferencias de nuestro mercado meta, la ubicación de nuestra empresa, el posicionamiento deseado, las ventajas competitivas que queremos alcanzar, las estrategias de marketing elegidas como consecuencia del análisis del entorno donde se desenvuelve el emprendimiento; la empresa "Hey What's Up" ha decidido ingresar al mercado de comida rápida y comercializar dos líneas de comida rápida. Esto con la confianza de que estos son los productos de mayor éxito y aceptación en el mercado objetivo al cual pretendemos llegar.

- Comida rápida tradicional de origen animal tales como: hamburguesas, sandwiches, *hot dogs* de carne y pollo; y papas fritas.
- Comida rápida de origen vegetal tales como: hamburguesas y sandwiches vegetarianos, menús innovadores como: ensaladas de frutas, burritos vegetarianos, sopas, postres, jugos naturales, batidos, granizados, smoothies con helado o yogurt, frutos secos y semillas, cereales y ensaladas de vegetales.

El menú será preparado por la chef Stephany Grey, Licenciada en Arte Culinario y Administración de Alimentos y Bebidas de la Universidad San Francisco de Quito.

La oferta gastronómica del emprendimiento ha sido generada con el fin de brindar comida rápida con calidad y a partir de las preferencias del mercado meta: generación Y (millennials) y generación X. La calidad de la comida constituye un factor o variable competitiva importante que se encuentra compuesto por cuatro características principales como: la calidad, el sabor, la variedad en la oferta gastronómica descrita en el menú y la relación calidad-precio.

La seguridad bioalimentaria desde la selección del proveedor, la preparación, el almacenamiento y transportación está implícita en la calidad que ofrece el emprendimiento, para precautelar la salud de nuestros clientes y cuidar la imagen y prestigio de la marca de la empresa. Todo esto debido a la pandemia vivida.

Se ha diseñado productos creativos con nombres innovadores, con el fin de diferenciarnos de la competencia. Por ejemplo: *Put Fly* (Ponte Pilas) se trata de una caja de alimentos para niños que los alimente, los haga felices y los entretenga mientras sus padres se alimentan y contiene básicamente: pollo, papas fritas, fruta y un juguete o papas fritas *mashi* dando a entender que se trata de papas fritas tipo bastón, en abundancia y bien puestas como le gustan a nuestro ex mandatario.

En el Anexo 5 se puede visualizar todas las imágenes que representan la idea del negocio de la empresa “Hey What’s Up”, a continuación se presente como ejemplo la siguiente imagen.



Anexo 5 Imagen publicitaria de un producto de la empresa.
Fuente: Hey What's Up

En la Tabla 21, se describe el menú de productos para el restaurante de comida rápida, diseñado con el objetivo de aportar con el producto a la estrategia de diferenciación del emprendimiento.

Por otro lado en el capítulo 1- literal 1.3., donde se analizó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter; se señaló la importancia de evaluar a la fuerza correspondiente al poder de negociación de los proveedores, misma que se constituye en un factor importante del sector o industria donde se desenvuelve el emprendimiento, esto antes de diseñar los productos y/o servicios que serán comercializados por la marca “Hey What's Up”.

En la Tabla 22, se describen los principales productos sustitutos que constituyen una fuerza competitiva importante en el sector de comida rápida en la ciudad de Quito, a considerar por parte de la empresa.

8.1.2. Precio

Los precios del menú (productos) del restaurante de comida rápida “Hey What's Up” se encuentran descritos en la Tabla 20, detallados en el primer elemento Producto dentro del mix de marketing.

Las estrategias que se diseñaron para que el precio constituya sea un efecto diferenciador y sume a su ventaja competitiva, se describen a continuación:

- *Estrategia de precios orientada a la competencia*, los precios de nuestra marca se los establecerá considerando previamente el análisis y en base a los precios de los competidores. Es decir, no se encuentra diseñada exclusivamente en base a los costos de la empresa sino con el objetivo de equipararse a los precios

que la competencia mantiene y que el cliente está acostumbrado a pagar regularmente. Obviamente que se ha considerado el tema costos de producción para no incurrir en pérdidas, los costos se los ha considerado en base a la referencia facilitada por el Ing. Fabricio Morales, gerente de la futura empresa socia Verde & Carbón.

- *Estrategia de precios psicológica*, implica el uso de precios cercano al número redondo. Por ejemplo en lugar de \$10,00 hemos escogido \$9,99, debido a que el cliente percibe este precio como más cercano al \$9 que al \$10.
- *Estrategia de precio selectiva*, los precios de los productos del emprendimiento que contengan carne, siempre serán mayores que las de pollo. El motivo es porque deseamos desalentar en nuestros clientes el consumo de carnes rojas y dirigir al consumo de comida más sana como pollo, ensaladas y frutas. De esta manera, contribuir a crear nuevos hábitos alimenticios en nuestros consumidores, en especial en los más jóvenes como los "millennials".

Todos los precios de la empresa “Hey What’s Up”, incluyen el IVA con el fin de evitar que cliente se vea sorprendido al momento de pagar en caja con un precio diferente al que visualizo en el menú.

8.1.3. Promoción

La promoción es una actividad que se define como un incentivo adicional al cliente, tendiente a estimular una mayor compra. Para ello el emprendimiento utilizará las siguientes herramientas promocionales: a) promoción de ventas y b) publicidad.

8.1.3.1. Promoción de ventas

La empresa utilizará la promoción de dos por uno (2x1) en todos nuestros productos en:

- La fecha en que la empresa abre sus puertas en la ciudad de Quito.
- Fechas en que la administración consideré aplicar esta promoción particularmente cuando la demanda ha caído a niveles muy bajos, con el fin de incentivar el consumo.
- Con el ánimo de reposicionar la marca en alguna ciudad en particular.

Además, se llevará a cabo otras promociones con descuentos aprovechando el calendario de temporada, fiestas, eventos y fechas importantes en el Ecuador. Por

ejemplo: en la inauguración de nuevos locales propios y de franquiciados, día del amor (14 de febrero), día de la madre (segunda semana de mayo), día del padre (tercera semana de junio), día del niño (1 de junio), vacaciones de verano (julio a septiembre), período de vacaciones de los universitarios, *Halloween* (31 de octubre), Fiestas de Quito y Navidad.

Todas estas promociones para incrementar el consumo de nuestra oferta gastronómica, que la marca ocupe un posición de referencia en el mercado y restar participación de mercado a la competencia.

8.1.3.2. Publicidad

La publicidad que utilizaremos tiene como objetivo principal dar a conocer a nuestro público objetivo o meta a la empresa “Hey What’s Up”, ubicar esta marca en la mente de nuestros clientes, los productos, donde están ubicados los locales de la marca y así fidelizar a nuestros cliente.

Para alcanzar este objetivo haremos uso de:

Medios Masivos:

- *Publicidad externa*, mediante el uso vallas publicitarias en lugares estratégicos y comerciales de la zona norte de Quito, donde exista mucha afluencia de personas.
- *Radios locales*, radios de preferencia en donde nuestros mercados meta, son radioescuchas como: Radio la Bruja 107.3 FM, radio Redonda 96.9 FM, radio La Red 102.1 FM, y d) radio Platinum 90.9 FM.

Estos gastos han sido considerados en el plan financiero y se los puede visualizar en la Tabla 6 *Flujo de caja económico-financiero de la empresa Hey What’s Up*”, dentro del rubro: gastos de marketing y ventas (egresos).

Medios Selectivos:

- *Redes Sociales*, la empresa utilizará las siguientes redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram y TikTok, serán nuestra principal herramienta comunicacional y de publicidad, por su alcance y bajo costo.

8.1.4. Distribución (Plaza)

Los canales de distribución de nuestros productos serán tres: a) Puntos de venta: locales propios de la marca y locales de franquiciados, b) entrega a domicilio en bicicleta

y moto eléctrica y c) portal de internet: www.adomicilioya.com.; www.rappi.com.ec (Glovo y Uber Eats).

8.1.4.1. Punto de venta: locales propios y franquiciados

Muestro principal punto de venta será el propio local comercial de 250 metros cuadrados en la Plaza Foch. Este será el principal punto de venta al consumidor sin intermediación alguna. Se ejecutará, en coordinación con el cliente; la entrega de los productos teniendo en cuenta sus gustos y preferencias y será servido dentro del local.

Los locales de los franquiciados serán otros puntos de venta directa, no obstante tendrán los mismos estándares de servicio que el local matriz en Quito y los otros franquiciados. Todos deben mantener similitud en el nivel de servicio para que el cliente siempre sea bien atendido independientemente del local donde compre los productos de la marca.

Se recomienda planificar en el mediano plazo el desarrollo de nuevos mercados, mediante la adquisición de locales propios en zonas con alto potencial para el negocio de comida rápida.

- En Quito: En la Floresta, en el C.C. El Jardín, C.C. El Portal, C.C. Condado Shopping, C. C. El Recreo, valle de Cumbayá y valle de los Chillos.
- En Guayaquil: Mall del Sol y sector del Malecón.
- En Manta: Centro comercial Las Cuadras (sector Lomas de Barbasquillo), Mall del Pacífico, barrios Córdova y Universitario.
- En Cuenca: Mall del Rio y Centro Histórico sector de la Catedral de Cuenca.

8.1.4.2. Entrega a domicilio en bicicleta y moto

Ante la situación de distanciamiento social, generada por la pandemia del Covid-19 y para diferenciarnos de la competencia; el emprendimiento se encuentra comprometido con el cuidado y protección de nuestros clientes y del medio ambiente. Para ello, se implementará un servicio de entrega a domicilio con estrictas medidas de bioseguridad en todo el canal de distribución, en donde predomine el uso imperativo de mascarillas, protectores faciales, guantes, alcohol antiséptico y empaques con normas de bioseguridad. Además del uso de la bicicleta, como medio de transporte para la entrega

de nuestros productos al cliente; este servicio se dará exclusivamente para los barrios cercanos a los puntos de comercialización directos de la marca.

Esta red de distribución utilizará bicicletas *normales* y *eléctricas* de excelente calidad, como medio de transporte para brindar el “servicio de entrega a domicilio”, incorporando al conductor una mochila donde se transportarán los productos.

En la parte frontal de la mochila se colocará el logo y marca de la empresa “Hey What’s Up”, para aprovechar la publicidad gratuita que se obtendría al trasladarse por las calles de Quito y de las ciudades donde se comercialice los productos de la marca, mediante los franquiciados. Ver Figura 17.

8.1.5. Servicio al Cliente y Marketing Relacional

La globalización, el internet, las redes sociales y la competitividad constante permiten a las empresas conocer con facilidad el mix de marketing de sus principales competidores, es decir: productos, precios, promociones y modos de distribución (plaza).

Estos elementos de mercadotecnia cada vez son más parecidos y muy susceptibles de ser copiados por la competencia, en la industria de comida rápida. Es por ello que los administradores de la empresa “Hey What’s Up” consideran que el servicio al cliente será un factor diferenciador que las empresas innovadoras deben tomarlo muy en serio para obtener una ventaja competitiva.

8.1.5.1. Servicio al Cliente

Los administradores de la marca consideran al servicio al cliente como un efecto diferenciador con el propósito de lograr una ventaja competitiva sustentable en el ámbito empresarial, es por ello que se lo considera como la “5ta P” del mix de marketing en el nuestro emprendimiento. Es imperativo plantearse un modelo para la gestión del servicio al cliente con políticas, procesos y procedimientos, que permita brindar siempre un servicio con excelencia a nuestros clientes, con el objetivo final de fidelizarlos.

La empresa “Hey What’s Up”, para diferenciarse de la competencia; llevará a cabo las siguientes actividades: brindar un servicio de excelencia al cliente buscando superar sus expectativas y con altos estándares y niveles de calidad, capacitación permanente a todo el personal: posicionamiento de la marca y una innovadora forma de distribución de comida rápida.

Las *bicicletas* serán conducidas principalmente por jóvenes estudiantes universitarios (para ayudarlos a pagar sus estudios de tercer nivel) únicamente dentro de la zona de la Mariscal.

Las *motos eléctricas* serán conducidas de preferencia por jóvenes entre 18 y 23 años, por otros sectores de la ciudad de Quito. Esto porque se desea brindar la oportunidad a jóvenes estudiantes universitarios que puedan obtener experiencia laboral y un ingreso para pagar sus estudios.

8.1.5.2. Portal de internet

Otro canal de distribución que será utilizado por parte de la organización, con el fin de fortalecer el servicio para el cliente; será mediante el portal de internet www.adomicilioya.com, sistema a través del cual nuestros clientes podrán pedir comida rápida a domicilio y realizar el pago en casa en efectivo o mediante tarjeta débito o crédito en línea; esto en forma amigable y simple mediante un menú multimedia con los precios de cada producto en cada imagen. Ver Figura 18.

8.1.5.3. Marketing Relacional

Los emprendedores han considerado a esta tecnología como una herramienta de marketing que, de acuerdo al artículo en internet de la empresa OnTek (2012, párr. 1) *Marketing relacional con CRM*; permite “organizar, automatizar y sincronizar los procesos de negocio principalmente actividades de marketing, ventas, comercialización y servicio al cliente”. Debido a que, como se mencionó anteriormente, un factor decisivo para toda organización es la relación que mantiene con su cliente.

A causa de la crisis en la que el mundo atraviesa por la pandemia del COVID – 19, es imperativo la digitalización de varios procesos de la marca “Hey What’s Up”. Esto facilita y brinda una posibilidad a la empresa para aproximarse a los clientes de manera asertiva mediante técnicas de CRM (*Customer Relationship Management* por sus siglas en inglés). La empresa contratará un aplicativo CRM con una empresa local, con el fin de conseguir relaciones duraderas a largo plazo y fidelizar a los clientes de comida rápida.

Para implementar el marketing relacional en la empresa “Hey What’s Up” se requiere obtener gran cantidad de información de nuestros clientes, particularmente del mercado meta; con la finalidad de conocerlo en profundidad, sus necesidades, expectativas de nuevos menús y servicios, gustos, preferencias y estilo de vida. De esta

manera, ajustar la oferta de valor de los menús a sus necesidades específicas. Ver Figura 19 y Figura 20.

En cada punto de contacto que el cliente tenga con nuestra marca, por intermedio de nuestros diferentes sistemas de distribución; la empresa irá estableciendo una relación comercial cada vez más sólida. Para ello haremos uso de la tecnología de un aplicativo CRM, que consideramos se constituirá en otra ventaja competitiva del emprendimiento si lo implementamos correctamente. Este software permitirá atraer, captar, recuperar y fidelizar clientes.

La información debe ser accesible para todos nuestros empleados que, en cualquier punto de contacto; se relacionen con los clientes: conocimiento de mercadotecnia, ventas y atención al cliente. La empresa dotará de un usuario y una clave a sus empleados para que puedan hacer uso de esta información en forma inteligente y generar relaciones sólidas (*Business Intelligence*). Para ello la información estará de forma centralizada en la nube mediante la plataforma Google Cloud, por temas de infraestructura tecnológica y seguridad informática.

Una vez que han sido analizados los elementos del marketing mix, se ha establecido el plan de marketing para la empresa “Hey What’s Up” el cual resume las actividades, los responsables y la estrategia comercial de la empresa. Ver Tabla 23.

9. Plan financiero

En este punto nos concentraremos en la planificación financiera del emprendimiento, para lo cual se utilizarán diversas herramientas de la administración financiera tales como: flujo de caja económico y financiero, el análisis de costos y el punto de equilibrio. Esto con el fin de determinar la liquidez del proyecto, ingresos, costos, saldos de caja y determinar al cabo de que período de tiempo se recuperará la inversión.

Posteriormente, con la información recabada; se desarrollará una evaluación de la factibilidad financiera para proyecto de la marca “Hey What’s Up”.

Comenzaremos ordenando y sistematizando la información financiera mediante la elaboración de cuadros analíticos, como el flujo de caja; que nos permitirán evaluar y determinar su rentabilidad. El resultado de la evaluación nos permitirá visualizar el riesgo de invertir en este proyecto, su viabilidad financiera y alternativas para mitigar la incertidumbre.

10. Proyección de la demanda potencial

Los administradores consideran importante comenzar por realizar una proyección de la demanda que les permita determinar el nivel de ventas o ingresos del emprendimiento.

La proyección de la demanda es vital en el plan de negocios y resulta pertinente a nivel de la totalidad de las unidades que forman parte de la estructura de la organización, particularmente para marketing. Permite a la empresa determinar si existe el mercado suficiente de potenciales compradores de los productos que el emprendimiento ofertará, determinar si existe un océano azul de mercado, identificar el nivel de ventas con base a la proyección de la demanda, planificar los recursos necesarios para una óptima operación y determinar si es rentable o no entrar en el mercado actual de los consumidores de comida rápida.

En la Tabla 24, se realizó el análisis de la proyección de la demanda potencial del emprendimiento, del cual se puede inferir lo siguiente:

- Existe un mercado potencial o efectivo de clientes de comida rápida en la *ciudad de Quito* de 982.186 personas. Se ha considerado en el análisis solo los 2 mercados metas escogidos previamente: la generación X y generación Y (millennials). Cuantificado en términos de unidades tenemos 102'147.344 comidas rápidas al año (según el estudio de mercado cada persona de estos segmentos come 104 comidas rápidas al año). Si consideramos un precio promedio de US\$4,00 de cada comida rápida, tendríamos en términos monetarios que existe un *mercado potencial anual de US\$ 408'589.376*.
- El mercado potencial o efectivo de clientes de comida rápida en la *zona norte de Quito o de influencia del proyecto* de 112.951 personas o 11'746.904 unidades de comida rápida (112.951 x 104 comidas al año), que aun precio promedio por comida rápida de US\$ 4.00 nos da como resultado un *mercado potencial anual de US\$ 46'987.616*, cifra nada despreciable para la zona donde hemos escogido ubicar nuestro emprendimiento.
- Debido a la capacidad instalada proyectada de la empresa "*Hey What's Up*", esta solo podría atender anualmente a 3.840 clientes, es decir; producir y vender 399.360 comidas rápidas al año. Si estimamos que el precio promedio de las comidas rápidas es de US\$ 4,00 se podría alcanzar una proyección máxima de ventas de US\$1'597.440.

Sin embargo, considerando las condiciones actuales del mercado, luego del impacto de la pandemia; en el plan financiero se ha considerado un nivel de ventas más realista de \$736.320 en el primer año de operaciones (2022) y se ha proyectado un incremento de las 5% de las ventas a partir del 2023, debido a las coyuntura económica que actualmente enfrenta la nación.

La información obtenida, resultado del estudio de mercado; ha sido muy valiosa y clave para proyectar la demanda de comida rápida para la ciudad de Quito y determinar la probable cuota de mercado para nuestro emprendimiento. Adicionalmente, es necesario incluir en el plan financiero a los competidores que luchan por un pedazo del pastel del mercado. Por lo tanto, a partir de la perspectiva del mercado; el proyecto resulta factible. Existe un atractivo mercado de comida rápida dentro de la ciudad de Quito, particularmente en el área escogida; donde se asentará el proyecto.

De acuerdo con el resultado de la investigación de mercado, los principales segmentos de mercado meta al cual dirigir las estrategias de marketing del emprendimiento son dos:

- a) El mercado primario, corresponde a damas y caballeros nacidos entre 1982 y 1994 que se aproximan a lo que se conoce como generación Y o millennials.
- b) El mercado secundario corresponde a damas y caballeros nacidos entre 1965 y 1981 que se aproxima a los se conoce como generación X.

El flujo de caja de la empresa “Hey What’s Up” consta básicamente de ingresos, egresos y el saldo de caja; herramienta útil para conocer la liquidez del proyecto, determinar con cuánto dinero se contará para llevar a cabo los planes operativos que consolidan las acciones a seguir para ejecutar las estrategias escogidas.

El flujo de caja, a manera de ejemplo; se lo ha establecido con una proyección de cinco años, siendo el año 0 en el que se realiza la inversión que sería el año 2021. Los ingresos corresponden a las ventas proyectadas del proyecto para 5 años, esto es; desde el año 2022 hasta el 2026, los egresos se los ha dividido en 2 rubros: los costos de inversión fija (tangibles e intangibles) y del capital de trabajo.

En el capital de trabajo se ha considerado: a) costo de ventas: materias primas e insumos para producir y comercializar la oferta gastronómica del emprendimiento, b) los costos de operación: gastos de la administración, gastos de mercadeo y ventas, el costo por los servicios de vigilancia, limpieza e internet; y un crédito bancario de USD10.000,00 para iniciar con la operación.

El saldo de caja, posteriormente nos servirán para la evaluación económica y financiera del emprendimiento; corresponde a la diferencia entre los ingresos y egresos.

El diseño del flujo de caja de la empresa “Hey What’s Up”, que se muestra en la Tabla 6; contó previamente con la elaboración de la proyección de ventas y costos (ver Tabla 7). En este análisis, se consideró el escenario más probable o más cercano a la realidad esto facilitó el análisis de los ingresos y egresos.

Tabla 6
Flujo de caja económico-financiero de la empresa “Hey What’s Up”

Descripcion	0	1	2	3	4	5
	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
INGRESOS						
Tradicionales						
Hamburguesa simple de carne		\$34.320,00	\$36.036,00	\$37.837,80	\$39.729,69	\$41.716,17
Hamburguesa doble de carne		\$39.780,00	\$41.769,00	\$43.857,45	\$46.050,32	\$48.352,84
Hamburguesa simple de pollo		\$30.576,00	\$32.104,80	\$33.710,04	\$35.395,54	\$37.165,32
Hamburguesa doble de pollo		\$30.420,00	\$31.941,00	\$33.538,05	\$35.214,95	\$36.975,70
Hot dog de carne		\$28.080,00	\$29.484,00	\$30.958,20	\$32.506,11	\$34.131,42
Hot dog de pollo		\$24.336,00	\$25.552,80	\$26.830,44	\$28.171,96	\$29.580,56
Sanduche tradicional		\$24.336,00	\$25.552,80	\$26.830,44	\$28.171,96	\$29.580,56
Sanduche especial 1		\$21.060,00	\$22.113,00	\$23.218,65	\$24.379,58	\$25.598,56
Sanduche especial 2		\$25.740,00	\$27.027,00	\$28.378,35	\$29.797,27	\$31.287,13
Pollo con papas fritas		\$35.100,00	\$36.855,00	\$38.697,75	\$40.632,64	\$42.664,27
Alitas BBQ (6 unidades)		\$40.560,00	\$42.588,00	\$44.717,40	\$46.953,27	\$49.300,93
Papas fritas		\$14.820,00	\$15.561,00	\$16.339,05	\$17.156,00	\$18.013,80
Papi Macho		\$18.096,00	\$19.000,80	\$19.950,84	\$20.948,38	\$21.995,80
Subtotal 1 / Tradicionales		\$367.224,00	\$385.585,20	\$404.864,46	\$425.107,68	\$446.363,07
Vegetarianos						
Hamburguesa de soya		\$22.932,00	\$24.078,60	\$25.282,53	\$26.546,66	\$27.873,99
Burrito Mexicano		\$25.740,00	\$27.027,00	\$28.378,35	\$29.797,27	\$31.287,13
Sopa del día		\$30.576,00	\$32.104,80	\$33.710,04	\$35.395,54	\$37.165,32
Empanada de morocho		\$27.144,00	\$28.501,20	\$29.926,26	\$31.422,57	\$32.993,70
Quimbolitos		\$15.600,00	\$16.380,00	\$17.199,00	\$18.058,95	\$18.961,90
Ensalada de frutas		\$38.220,00	\$40.131,00	\$42.137,55	\$44.244,43	\$46.456,65
Bowls de vegetales		\$40.560,00	\$42.588,00	\$44.717,40	\$46.953,27	\$49.300,93
Subtotal 2 / Vegetarianos		\$200.772,00	\$210.810,60	\$221.351,13	\$232.418,69	\$244.039,62
Refrescos y café						
Jugos naturales (vaso)		\$23.400,00	\$24.570,00	\$25.798,50	\$27.088,43	\$28.442,85
Smoothies		\$22.932,00	\$24.078,60	\$25.282,53	\$26.546,66	\$27.873,99
Gaseosas (botella)		\$36.192,00	\$38.001,60	\$39.901,68	\$41.896,76	\$43.991,60
Agua en botella		\$23.400,00	\$24.570,00	\$25.798,50	\$27.088,43	\$28.442,85
Limonada en botella		\$18.720,00	\$19.656,00	\$20.638,80	\$21.670,74	\$22.754,28
Cafes calientes y frios		\$43.680,00	\$45.864,00	\$48.157,20	\$50.565,06	\$53.093,31
Subtotal 3 / Refrescos y café		\$168.324,00	\$176.740,20	\$185.577,21	\$194.856,07	\$204.598,87
TOTAL INGRESOS (Subtotales 1,2,3)	\$0,00	\$736.320,00	\$773.136,00	\$811.792,80	\$852.382,44	\$895.001,56
EGRESOS						
Inversión fija tangible						
Terreno	\$85.000,00					
Obras civiles, construcción	\$60.000,00					
Maquinaria y Equipo	\$15.350,00					
Muebles y Enseres	\$20.000,00					
Decoración	\$12.000,00					
TOTAL Inversión fija tangible	\$192.350,00					
Inversión fija intangible						
Estudios previos para la construcción de la obra civil, infraestructura	\$5.000,00					
Puesta en Marcha -Administración de la obra arquitecto	\$9.000,00					
Publicidad y promoción	\$2.500,00					
Permisos Municipales y Patente	\$1.200,00					
Registro de la marca	\$480,00					
Constitución de la empresa	\$2.000,00					
Constitución de la franquicia	\$4.500,00					
TOTAL Inversión fija intangible	\$24.680,00					
Capital de trabajo						
Costo de ventas		\$515.424,00	\$541.195,20	\$568.254,96	\$596.667,71	\$626.501,09
Gastos administrativos		\$6.600,00	\$6.600,00	\$6.600,00	\$6.600,00	\$6.600,00
Gastos de marketing y ventas		\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Servicios de vigilancia, limpieza e internet		\$1.550,00	\$1.550,00	\$1.550,00	\$1.550,00	\$1.550,00
Amortizaciones Crédito Bancario	\$10.000,00	\$1.575,37	\$1.763,77	\$1.974,71	\$2.210,87	\$2.475,28
Intereses Crédito Bancario		\$1.054,72	\$866,31	\$655,38	\$419,21	\$154,80
TOTAL Capital de Trabajo	\$10.000,00					
TOTAL EGRESOS	\$227.030,00	\$527.704,09	\$553.475,28	\$580.535,05	\$608.947,79	\$638.781,17
SALDO DE CAJA	-\$227.030,00	\$208.615,91	\$219.660,72	\$231.257,75	\$243.434,65	\$256.220,39

Fuente y Elaboración: Propia.

La Tabla 7 presenta la proyección de ventas y costos más probable del emprendimiento, es básicamente un promedio de los escenarios pesimista y optimista.

Esta proyección se lo realizó previo un análisis de los precios unitarios de los productos del emprendimiento y teniendo siempre como referencia a los precios de los competidores y que el cliente potencial está acostumbrado a pagar regularmente.

Con respecto a los costos, estos se los ha definido a partir de los costos de ventas, y diseñados basándose en la información referencial facilitada por el Ing. Fabricio Morales, gerente de la futura empresa socia Verde & Carbón.

Para el cálculo de las ventas se ha considerado un año calendario de 312 días laborables (52x6), 52 semanas de 6 días laborables cada semana. Los propietarios/administradores han establecido como política del emprendimiento no trabajar el día sábado, como día de descanso obligatorio semanal para todo el personal.

Además, se consideró los siguientes supuestos: 1) Un incremento del 5% de los ingresos y costo de ventas (costo de producir los productos o menús gastronómicos) con respecto al año inmediato anterior y 2) El incremento en costos debido principalmente por la diferencia promedio entre inflación y deflación que existirá luego del impacto resultado de la crisis sanitaria generada por el COVID-19.

Tabla 7
Proyección de ventas (ingresos) y costos de la empresa “Hey What’s Up”

Artículo (i)	Unitario			1 Diario		6 Semanal		27 Mensual		312 Anual		
	Precio	Costo	Utilidad	Ventas pronosticadas en unidades	Ventas pronosticadas en USD\$S	Ventas pronosticadas en unidades	Ventas pronosticadas en USD\$S	Ventas pronosticadas en unidades	Ventas pronosticadas en USD\$S	Ventas pronosticadas en unidades	Ventas pronosticadas en USD\$S	% de ventas
Tradicionales												
Hamburguesa simple de carne	\$5.50	\$3.58	\$1.93	20	\$110.00	120	\$660.00	540	\$2.970.00	6240	\$34.320.00	4,66%
Hamburguesa doble de carne	\$8.50	\$5.53	\$2.98	15	\$127.50	90	\$765.00	405	\$3.442.50	4680	\$39.780.00	5,40%
Hamburguesa simple de pollo	\$4.90	\$3.19	\$1.72	20	\$98.00	120	\$588.00	540	\$2.646.00	6240	\$30.576.00	4,15%
Hamburguesa doble de pollo	\$6.50	\$4.23	\$2.28	15	\$97.50	90	\$585.00	405	\$2.632.50	4680	\$30.420.00	4,13%
Hot dog de carne	\$4.50	\$2.93	\$1.58	20	\$90.00	120	\$540.00	540	\$2.430.00	6240	\$28.080.00	3,81%
Hot dog de pollo	\$3.90	\$2.34	\$1.56	20	\$78.00	120	\$468.00	540	\$2.106.00	6240	\$24.336.00	3,31%
Sanduche tradicional	\$3.90	\$2.34	\$1.56	20	\$78.00	120	\$468.00	540	\$2.106.00	6240	\$24.336.00	3,31%
Sanduche especial 1	\$4.50	\$2.93	\$1.58	15	\$67.50	90	\$405.00	405	\$1.822.50	4680	\$21.060.00	2,86%
Sanduche especial 2	\$5.50	\$3.58	\$1.93	15	\$82.50	90	\$495.00	405	\$2.227.50	4680	\$25.740.00	3,50%
Pollo con papas fritas	\$4.50	\$2.93	\$1.58	25	\$112.50	150	\$675.00	675	\$3.037.50	7800	\$35.100.00	4,77%
Alitas BBQ (6 unidades)	\$6.50	\$4.23	\$2.28	20	\$130.00	120	\$780.00	540	\$3.510.00	6240	\$40.560.00	5,51%
Papas fritas	\$1.90	\$0.95	\$0.95	25	\$47.50	150	\$285.00	675	\$1.282.50	7800	\$14.820.00	2,01%
Papi Macho	\$2.90	\$1.89	\$1.02	20	\$58.00	120	\$348.00	540	\$1.566.00	6240	\$18.096.00	2,46%
Subtotal 1 / Tradicionales					\$1.177.00		\$7.062.00		\$31.779.00		\$367.224.00	49,87%
Vegetarianos												
Hamburguesa de soya	\$4.90	\$2.45	\$2.45	15	\$73.50	90	\$441.00	405	\$1.984.50	4680	\$22.932.00	3,11%
Burrito Mexicano	\$5.50	\$3.30	\$2.20	15	\$82.50	90	\$495.00	405	\$2.227.50	4680	\$25.740.00	3,50%
Sopa del día	\$4.90	\$2.70	\$2.21	20	\$98.00	120	\$588.00	540	\$2.646.00	6240	\$30.576.00	4,15%
Empanada de morocho	\$2.90	\$1.60	\$1.31	30	\$87.00	180	\$522.00	810	\$2.349.00	9360	\$27.144.00	3,69%
Quimbolitos	\$2.50	\$1.50	\$1.00	20	\$50.00	120	\$300.00	540	\$1.350.00	6240	\$15.600.00	2,12%
Ensalada de frutas	\$4.90	\$2.94	\$1.96	25	\$122.50	150	\$735.00	675	\$3.307.50	7800	\$38.220.00	5,19%
Bowls de vegetales	\$6.50	\$3.90	\$2.60	20	\$130.00	120	\$780.00	540	\$3.510.00	6240	\$40.560.00	5,51%
Subtotal 2 / Vegetarianos					\$643.50		\$3.861.00		\$17.374.50		\$200.772.00	27,27%
Refrescos y café												
Jugos naturales (vaso)	\$2.50	\$1.25	\$1.25	30	\$75.00	180	\$450.00	810	\$2.025.00	9360	\$23.400.00	3,18%
Smoothies	\$4.90	\$2.70	\$2.21	15	\$73.50	90	\$441.00	405	\$1.984.50	4680	\$22.932.00	3,11%
Gaseosas (botella)	\$1.50	\$1.74	\$1.16	40	\$116.00	240	\$696.00	1080	\$3.132.00	12480	\$36.192.00	4,92%
Agua en botella	\$1.50	\$0.90	\$0.60	50	\$75.00	300	\$450.00	1350	\$2.025.00	15600	\$23.400.00	3,18%
Limonada en botella	\$2.00	\$1.20	\$0.80	30	\$60.00	180	\$360.00	810	\$1.620.00	9360	\$18.720.00	2,54%
Cafes calientes y frios	\$3.50	\$1.75	\$1.75	40	\$140.00	240	\$840.00	1080	\$3.780.00	12480	\$43.680.00	5,93%
Subtotal 3 / Refrescos y café					\$539.50		\$3.237.00		\$14.566.50		\$168.324.00	22,86%
TOTAL (Subtotales 1,2,3)					\$2.360.00		\$14.160.00		\$63.720.00		\$736.320.00	100,00%

Fuente y Elaboración: Propia.

Por último, se utilizó una tabla de amortización para determinar el flujo financiero de un préstamo del emprendimiento a manera de ejemplo y establecer los pagos mensuales y anuales, que se incluyó en el flujo de caja, tanto de capital e intereses, ver el Anexo 6.

También se ha considerado aquellos factores que pueden impactar negativamente en la proyección de la demanda. Entre los más importantes podemos mencionar: la inseguridad del sector, la venta y consumo de drogas, la indisponibilidad de parqueaderos y las consecuencias de la pandemia.

La delincuencia y la venta de drogas constituyen un problema que no ha podido ser erradicado del sector de La Mariscal en al menos dos décadas. Este flagelo hace que los turistas nacionales y extranjeros, poco a poco busquen otras zonas urbanas como la República del Salvador, en donde el negocio de comida rápida ha ido creciendo.

Complementariamente, el microtráfico se ha incrementado debido a la falta de empleo principalmente para jóvenes quienes carecen de oportunidad laboral y debido también al abandono de las autoridades, la falta de inversión, lo que hace que se integren a pandillas y consuman drogas, alcohol, tabaco, entre otros. Adicionalmente, al incremento de la violencia intrafamiliar que fomentan el consumo de sustancias estupefacientes.

La falta de parqueaderos en el sector de La Mariscal, a pesar de que existe la denominada *zona azul*; resulta insuficiente particularmente para los días viernes y fines de semana. Sin embargo, esta debilidad ha hecho que surjan nuevos negocios ofertando el servicio de parqueadero en terrenos que han sido adaptados de casas que alguna vez existieron.

Finalmente, la pandemia que adicionalmente al cierre de empresas, provocó incremento en el desempleo, reducción de sueldos, emigración; lo cual redujo la capacidad adquisitiva, incrementando la recesión económica del Ecuador.

La empresa Hey What's Up ha considerado las siguientes acciones con el fin de mitigar estos riesgos tales como: reducir la inseguridad dado la cercanía de la UPC que está ubicada frente a las instalaciones del emprendimiento así como la instalación de cámaras de seguridad; establecer relaciones con los dueños de estacionamientos cercanos para alcanzar una tarifa preferencial de parqueo para nuestros clientes y la optimización del uso de entregas a domicilio mediante el registro del emprendimiento en los aplicativos de las empresas de *delivery*.

11. Análisis de factibilidad económica y financiera del negocio

Para complementar y minimizar el riesgo del proyecto se realizará una evaluación de la factibilidad económica y financiera del emprendimiento. Para lo cual se utilizarán varias herramientas de la administración financiera como el análisis del punto de equilibrio, el TIR y el VAN.

La evaluación del proyecto para el emprendimiento de la marca “Hey What’s Up” es fundamental pues, habiendo proyectado los ingresos generados a través de las ventas, los costos y gastos estimados, el flujo de caja y la inversión inicial; permite estimar si es viable o no el proyecto.

Esta evaluación es de tipo económica-financiera porque además de haber considerado los ingresos y egresos, también toma en cuenta el préstamo del emprendimiento amortizaciones de capital e intereses.

11.1. Punto de Equilibrio

Se ha utilizado el *análisis del punto de equilibrio* como un importante mecanismo que permite establecer la solvencia que tiene que alcanzar el emprendimiento con el objetivo de ser rentable. El propósito de realizar este análisis es el de ubicar el equilibrio, tanto en términos económicos (en dólares) como en unidades, es decir; el nivel en el cual los ingresos se igualan a los costos. En definitiva, permite determinar el nivel de ventas a partir del cual se logra rentabilidad.

Para este análisis se consideraron 3 escenarios: pesimista, optimista y más probable. Para el escenario más probable, se realizó un promedio de las ventas pronosticadas en unidades de los otros 2 escenarios, es decir; el pesimista y optimista. Ver anexo 7.

En la Tabla 8 y Tabla 8B (páginas 106, 139 y 140) se muestran el análisis del punto de equilibrio anual y mensual respectivamente, para el emprendimiento (más probable); para el caso en que se tienen productos múltiples como la de restaurantes de comida rápida que ofrecen una variedad de productos o menús. En el análisis se consideró los productos con los cuales la empresa planea iniciar operaciones, cada producto tiene un precio de venta y un costo variable diferente, además de la proporción de las ventas de cada producto.

Tabla 8
Análisis del punto de equilibrio anual de la empresa “Hey What’s Up”

1	2	3	4	5	6	7	8	
Artículo (i)	Precio de Venta (P) USD	Costo Variable (V) USD	(V/P)	1-(V/P)	Ventas pronosticadas en unidades	Ventas anuales pronosticadas en USD	% de ventas(Wi)	Contribución ponderada (col.5 x col.7)
Tradicionales								
Hamburguesa simple de carne	\$5,50	\$3,58	0,65	0,35	6240	\$34.320,00	4,66%	0,016
Hamburguesa doble de carne	\$8,50	\$5,53	0,65	0,35	4680	\$39.780,00	5,40%	0,019
Hamburguesa simple de pollo	\$4,90	\$3,19	0,65	0,35	6240	\$30.576,00	4,15%	0,015
Hamburguesa doble de pollo	\$6,50	\$4,23	0,65	0,35	4680	\$30.420,00	4,13%	0,014
Hot dog de carne	\$4,50	\$2,93	0,65	0,35	6240	\$28.080,00	3,81%	0,013
Hot dog de pollo	\$3,90	\$2,34	0,60	0,40	6240	\$24.336,00	3,31%	0,013
Sanduche tradicional	\$3,90	\$2,34	0,60	0,40	6240	\$24.336,00	3,31%	0,013
Sanduche especial 1	\$4,50	\$2,93	0,65	0,35	4680	\$21.060,00	2,86%	0,010
Sanduche especial 2	\$5,50	\$3,58	0,65	0,35	4680	\$25.740,00	3,50%	0,012
Pollo con papas fritas	\$4,50	\$2,93	0,65	0,35	7800	\$35.100,00	4,77%	0,017
Alitas BBQ (6 unidades)	\$6,50	\$4,23	0,65	0,35	6240	\$40.560,00	5,51%	0,019
Papas fritas	\$1,90	\$0,95	0,50	0,50	7800	\$14.820,00	2,01%	0,010
Papi Macho	\$2,90	\$1,89	0,65	0,35	6240	\$18.096,00	2,46%	0,009
Vegetarianos						\$367.224,00		
Hamburguesa de soya	\$4,90	\$2,45	0,50	0,50	12480	\$22.932,00	3,11%	0,016
Burrito Mexicano	\$5,50	\$3,30	0,60	0,40	15600	\$25.740,00	3,50%	0,014
Sopa del día	\$4,90	\$2,70	0,55	0,45	6240	\$30.576,00	4,15%	0,019
Empanada de morocho	\$2,90	\$1,60	0,55	0,45	12480	\$27.144,00	3,69%	0,017
Quimbolitos	\$2,50	\$1,50	0,60	0,40	9360	\$15.600,00	2,12%	0,008
Ensalada de frutas	\$4,90	\$2,94	0,60	0,40	15600	\$38.220,00	5,19%	0,021
Bowls de vegetales	\$6,50	\$3,90	0,60	0,40	12480	\$40.560,00	5,51%	0,022
Refrescos y café						\$200.772,00		
Jugos naturales (vaso)	\$2,50	\$1,25	0,50	0,50	24960	\$23.400,00	3,18%	0,016
Smoothies	\$4,90	\$2,70	0,55	0,45	6240	\$22.932,00	3,11%	0,014
Gaseosas (botella)	\$2,90	\$1,74	0,60	0,40	31200	\$36.192,00	4,92%	0,020
Agua en botella	\$1,50	\$0,90	0,60	0,40	31200	\$23.400,00	3,18%	0,013
Limonada en botella	\$2,00	\$1,20	0,60	0,40	15600	\$18.720,00	2,54%	0,010
Cafes calientes y frios	\$3,50	\$1,75	0,50	0,50	18720	\$43.680,00	5,93%	0,030
						\$168.324,00		
TOTAL (Subtotales 1,2,3)						\$736.320,00	100,00%	0,399

Fuente y elaboración: Propia.

Para lo mencionado anteriormente, se “ponderó” la contribución de cada producto a partir de su proporción de ventas y se utilizó la siguiente fórmula:

$$PEQ_3 = \frac{F}{\sum \left[\left(1 - \frac{V_i}{P_i} \right) \times (W_i) \right]}$$

donde V = costo variable por unidad
 P = precio por unidad
 F = costo fijo
 W = porcentaje de cada producto de las ventas totales en dólares
 i = cada producto

Figura 5 Fórmula del punto de equilibrio para el caso de productos múltiple.
Fuente y elaboración: Principios de Administración de Operaciones. Render, Barry.

Considerando que los costos fijos del emprendimiento, mensuales de USD18.919,17 y anuales de USD227.030,00, y una vez aplicada la fórmula mediante el uso de Excel, nos arrojó los siguientes resultados:

Tabla 9
Cálculo de costos fijos

Costos Fijos al mes	\$18.919,17
Costos Fijos anual	\$227.030,00
El punto de Equilibrio anual de la empresa Hey What's Up.	\$568.870,63
El punto de Equilibrio mensual de la empresa Hey What's Up.	\$47.405,89
Ventas diarias	\$1.823,30

Fuente y elaboración: Propia.

En resumen, se aprecia que la contribución total ponderada es de 0,399 por cada dólar de ventas y el punto de equilibrio en dólares anual es de USD568.870,63, mensual de USD47.405,89 y diario de USD1.823,30 (punto de equilibrio dividido para 312 laborables). A partir de esos niveles de venta la empresa comenzaría a obtener rentabilidad.

11.2. El Valor Actual Neto (VAN)

Los administradores del emprendimiento utilizan como criterio de evaluación para este proyecto de inversión el VAN, técnica de medición de la rentabilidad del proyecto. Método que consiste en la determinación del valor actual o presente neto que se obtiene descontando una serie de ingresos de efectivo futuros. Para ello, parte de la proyección de los flujos de caja a futuro que va a producir el emprendimiento a cinco años, es decir; hasta el 2026.

La Tabla 10 muestra, el flujo de caja para cada año y trae a valor presente descontando con una tasa de interés del 16%, que según el SENPLADES corresponde al costo de oportunidad del capital (COK) en el Ecuador y al final se le deduce la inversión realizada en el año cero, que para el ejemplo corresponde al año 2021, este valor o diferencia es el valor actual neto o VAN.

La fórmula que utiliza para calcular el VAN es: $F=P(1+i)^n$

Una vez obtenido el VAN del proyecto o emprendimiento de la marca "Hey What's Up" al ser este positivo y mayor que cero, quiere decir que se puede ganar en el período analizado la diferencia de USD 520.648,70. Esto quiere decir que el proyecto es

factible de forma económica y financiera, razón por la cual debería aceptarse e implementarse.

La inversión de USD 227.030 se la obtiene del análisis realizado mediante el flujo de caja para la empresa “Hey What’s Up” (Ver Tabla 6) y corresponde a la suma de la inversión fija (tangible e intangible) y al capital de trabajo esencial a fin de iniciar operaciones de la empresa.

Tabla 10
Análisis del punto del Valor Actual Neto - VAN de la empresa “Hey What’s Up”

	0	1	2	3	4	5
Descripcion	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
TOTAL INGRESOS (Subtotales 1,2,3)	\$0,00	\$736.320,00	\$773.136,00	\$811.792,80	\$852.382,44	\$895.001,56
TOTAL EGRESOS	\$227.030,00	\$527.704,09	\$553.475,28	\$580.535,05	\$608.947,79	\$638.781,17
SALDO DE CAJA	-\$227.030,00	\$208.615,91	\$219.660,72	\$231.257,75	\$243.434,65	\$256.220,39
Tasa de Interés (%- costo de oportunidad)	16%					
$1/(1+i)^n$		1/1,16	1/1,3456	1/1,560896	1/1,810639	1/2,1003416
FACTOR (F)= $1/(1+i)^n$		0,86207	0,74316	0,64066	0,55229	0,47611
Saldos de Caja x Factor (Saldo de Caja traído al presente)	\$747.678,70	\$179.841,30	\$163.243,70	\$148.157,05	\$134.446,79	\$121.989,86
VAN=	-\$227.030,00	+	\$747.678,70	=	\$520.648,70	

Fuente y elaboración: Propia.

11.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno, reconocida por sus siglas como TIR; es una tasa de descuento con la cual el VAN se hace cero. Es una herramienta de la administración financiera que nos permitirá evaluar el proyecto bajo la perspectiva financiera.

La Tabla 10 muestra la manera en que se debe hallar la tasa a la cual el VAN se hace cero, esto es; la inversión requerida (negativo) sumados los flujos o saldos de caja a valor presente.

El TIR obtenido de 93% quiere decir que el proyecto de emprendimiento de la marca “Hey What’s Up” tiene una tasa de rentabilidad promedio anual de 93%. Es decir, que por cada USD1,00 invertido en este proyecto se puede obtener una rentabilidad de 0.93 veces más de lo invertido, tasa muy superior a la COK del 16%.

Por esta razón el proyecto, desde el enfoque del TIR; también presenta viabilidad económica y financiera razón por la cual debería aceptarse e implementarse.

Tabla 11
Análisis de la Tasa Interna de Retorno – TIR de la empresa “Hey What’s Up”-

	0	1	2	3	4	5
Descripcion	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
TOTAL INGRESOS (Subtotales 1,2,3)	\$0,00	\$736.320,00	\$773.136,00	\$811.792,80	\$852.382,44	\$895.001,56
TOTAL EGRESOS	\$227.030,00	\$527.704,09	\$553.475,28	\$580.535,05	\$608.947,79	\$638.781,17
SALDO DE CAJA	-\$227.030,00	\$208.615,91	\$219.660,72	\$231.257,75	\$243.434,65	\$256.220,39
Tasa de Interés (%- costo de oportunidad)	16%					
$1/(1+i)^n$		1/1,16	1/1,3456	1/1,560896	1/1,810639	1/2,1003416
FACTOR (F)= $1/(1+i)^n$		0,86207	0,74316	0,64066	0,55229	0,47611
SalDOS de Caja x Factor (Saldo de Caja traído al presente)	\$747.678,70	\$179.841,30	\$163.243,70	\$148.157,05	\$134.446,79	\$121.989,86
TIR=	93%					

Fuente y elaboración: Propia.

11.4. Payback o período de recuperación

Esta herramienta nos permite establecer el periodo, luego del cual; la inversión realizada, se recupera. Una manera de estimarlo es utilizando el flujo de caja, para ello se consideró los saldos resultantes del flujo de caja del emprendimiento.

La inversión estimada para este proyecto es de USD227,030 (ver Tabla 6 - Flujo de caja económico-financiero de la empresa “Hey What’s Up”) y el saldo de caja, para el primer año de operaciones 2022; es de USD566.869. Traído este saldo de caja a valor presente (2021), para poder compararlo con el año de la inversión; el resultado es de USD488.680, por lo que la recuperación de la inversión se estima para el primer año – 2022.

Tabla 12
Payback o Período de Recuperación de la empresa “Hey What’s Up”

	0	1	2	3	4	5
Descripcion	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
TOTAL INGRESOS (Subtotales 1,2,3)	\$0,00	\$736.320,00	\$773.136,00	\$811.792,80	\$852.382,44	\$895.001,56
TOTAL EGRESOS	\$227.030,00	\$527.704,09	\$553.475,28	\$580.535,05	\$608.947,79	\$638.781,17
SALDO DE CAJA	-\$227.030,00	\$208.615,91	\$219.660,72	\$231.257,75	\$243.434,65	\$256.220,39
Tasa de Interés (%- costo de oportunidad)	16%					
$1/(1+i)^n$		1/1,16	1/1,3456	1/1,560896	1/1,810639	1/2,1003416
FACTOR (F)= $1/(1+i)^n$		0,86207	0,74316	0,64066	0,55229	0,47611
SalDOS de Caja x Factor (Saldo de Caja traído al presente)	\$747.678,70	\$179.841,30	\$163.243,70	\$148.157,05	\$134.446,79	\$121.989,86
PAYBACK=	Año 2 o 2022	\$343.085,00				

Fuente y elaboración: Propia.

Conclusiones

Los nuevos emprendimientos, dentro del sector de comida rápida; se encuentran en un entorno de competencia encarnizada de precios, productos, descuentos, promociones y canales de distribución con el fin de incrementar su participación en el mercado; razón por lo que es imperativo el uso de la planificación y administración estratégica.

Existe un amplio mercado de consumidores de comida rápida, especialmente los Millennials (Generación Y) quienes por sus características socio culturales y estilo de vida prefieren asistir a restaurantes de comida rápida para alimentarse, es ahí donde nace la oportunidad, en este tipo de emprendimientos; para satisfacer sus necesidades y preferencias. Se recomienda entonces crear estrategias centradas en este perfil estratégico, que le permita alcanzar diferenciación y facilite la implementación de un menú gastronómico innovador.

Las PYMES enfrentan el fracaso al emprender sin haber analizado las condiciones del macroentorno y del microentorno donde se desenvuelven, sin evaluar las fuerzas competitivas para el sector de comida rápida y dejarse llevar por la emoción de invertir. Es esta la razón por la cual se recomienda el diseño de un plan de negocios estructurado que sobre todo le facilite aplicarlo de forma práctica, fluida y simple que incluya también el desarrollo de estrategias competitivas que le permitan alcanzar la venta de sus productos y servicios, la fidelidad del cliente, un mejor posicionamiento en el mercado y mejores rendimientos financieros.

La empresa Hey What's Up es viable bajo la perspectiva económica y financiera dado que cuenta con el capital propio tanto en bienes inmuebles como en el requerido para iniciar la operación en la ciudad de Quito, el resultado del valor actual neto fue positivo con una tasa interna de retorno del 93%, el período de recuperación se estableció a partir del segundo año de operación. Por lo tanto se propone su puesta en marcha y en el mediano plazo se recomienda la implementación de la venta de franquicias de la marca Hey What's Up, que facilite el desarrollo del mercado a través de los nuevos emprendedores en diferentes regiones del país y con ello lograr un mejor posición posicionamiento en el mercado con ventajas competitivas sólidas.

Finalmente se recomienda cuidar la imagen institucional, mediante la adecuada administración de la marca Hey What's Up, entregando siempre productos de calidad e implementando sistemas de gestión para toda la cadena de valor y una cultura organizacional que entienda y practique valores institucionales. De esta manera precautelar su mejor activo intangible, la marca.

Lista de referencias

- Altarmirano, Matilde. 2005. *Competitividad*. Quito: Imprenta de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.
- Barba, Enric. 2015. *Innovación*. España: Serveis.
- Bermúdez, Ángel. 2020. “Caída del precio del petróleo: 3 razones por las que el crudo estadounidense WTI se vendió a precio negativo y cómo afecta a América Latina”. *BBC NEWS MUNDO*. 21 de abril. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52362340>.
- BIESS. 2018. “Memoria Institucional Año 2018”. *Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. <https://www.biess.fin.ec/files/memorias-institucionales/MEMORIA%20INSTITUCIONAL%202018.pdf>.
- Chiavenato, Idalberto, y Arao Sapiro. 2011. *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- David, Fred R. 2013. *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Diario El Universo. 2019. “Bajos niveles de crecimiento hasta 2023, proyecta el Fondo Monetario Internacional”. *Diario El Universo*. 28 de marzo. <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/28/nota/7255670/bajos-niveles-crecimiento-hasta-2023-proyecta-fmi/>.
- Heizer, Jay, y Barry Render. 2009. *Principios de Administración de Operaciones*. Séptima. México: Prentice Hall Inc.
- INEC. 2011. “Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011”. *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificación-del-nivel-socioeconómico/>.
- Kim, W. Chan, y Renée Mauborgne. 2015. *La Estrategia del Océano Azul*. Barcelona: Profit.
- Malhotra, Naresh K. 1997. *Investigación de mercados*. Segunda. México: Prenticehall Hispanoamericana S.A.
- Moyano Castillejo, Luis Enrique. 2015. *Plan de Negocios*. Lima: Macro EIRL.
- OnTek. 2012. “Marketing relacional con CRM”. *OnTek*. 12 de julio. <https://www.ontek.net/marketing-relacional-con-crm/>.

- Osorio Luna, Luis. 1999. *Luces y Sombras del Comercio Globalizado Tomo I*. Quito: Tinta Fresca.
- Osterwalder, Alexander, y Ives Pigneur. 2012. *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Trama Equipo Editorial.
- Porter, Michael E. 2009. *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- . 2008. *Ser Competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- . 2002. *Ventaja Competitiva*. Grupo Patria Cultural.
- Ries, Al. 1981. *Posicionamiento*. México: McGraw Hill Interamerica.
- Sapag Chain, Nassir. 2008. *Preparación y evaluación de proyectos*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill Interamericana de Chile.
- Thompson, Arthur, A.J. Strickland III, y John E. Gamble. 2008. *Administración Estratégica*. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Transparencia Internacional. 2017. *Índice de Percepción de la Corrupción 2017* de Transparency International. https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2018/02/tabla_sintetica_ipc-2017.pdf.
- Varela, Rodrigo. 2008. *Innovación Empresarial*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Velasco León, Juan Bernardo. 2015. *Geografía del Ecuador. Medio Natural, población y organización del espacio*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Weinberger, V. karen. 2009. *Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: Media Corp. Perú.

Anexos

Anexo 1: Listado de figuras

No.	Descripción de la Figura	Fuente y Elaboración	Pág.
1	Propuesta de Valor	Propia	21/119
2	Las 5 estrategias competitivas genéricas	Versión ampliada de una clasificación de 3 estrategias analizada en el libro Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia de Michael Porter.	38/119
3	Matriz Multifactorial de General Electric	Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro	57/120
4	Modelo de Negocio de la Empresa de Comida Rápida “Hey What’s Up” (Canvas) (Desarrollada después del estudio de mercado 2016, usos y hábitos de los Millennials)	Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas, Metodología de Alex Osterwalder	92/120
5	Fórmula del punto de equilibrio para el caso de productos múltiple	Principios de Administración de Operaciones. Render, Barry	109/121
6	Las 5 fuerzas de Porter, Microentorno	Ventaja Competitiva, Michael Porter	121
7	Estrategias genéricas de Michael Porter	Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Michael Porter	121
8	Flujo del Proceso Emprendedor	Propia	122
9	Modelo Canvas	Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas, Metodología de Alex Osterwalder	123
10	Modelo de Negocio de la Empresa de Comida Rápida.	Fuente: Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el	123

		Modelo Canvas, Metodología de Alex Osterwalder. Elaboración: Propia	
11	El entorno de la organización	Propia	124
12	Escala de Factores externos e internos de la empresa "Hey What's Up".	Propia	124
13	Macro-Localización de la empresa "Hey What's Up"	http://qu.wikiopedia.org	125
14	Estructura Organizacional de la empresa "Hey What's Up"	Propia	125
15	Esquema de cuatro acciones de la empresa "Hey What's Up"	Consultores Chan, Kim W. y Renée Mauborgne, y autores del libro "La Estrategia del Océano Azul"	126
16	Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de la empresa "Hey What's Up"	Consultores Chan, Kim W. y Renée Mauborgne, y autores del libro "La Estrategia del Océano Azul"	126
17	Sistema de entrega a domicilio en bicicleta de la empresa "Hey What's Up"	http://www.efeagro.com/	127
18	Sistema de entrega a domicilio por internet de la empresa "Hey What's Up"	http://www.adomicilioya.com	127
19	Modelo de marketing relacional con CRM	https://www.ontek.net/marketing-relacional-con-crm/	128
20	Módulos de marketing relacional con CRM de la empresa "Hey What's Up"	https://www.ontek.net/marketing-relacional-con-crm/	128

Figura 1
Propuesta de Valor



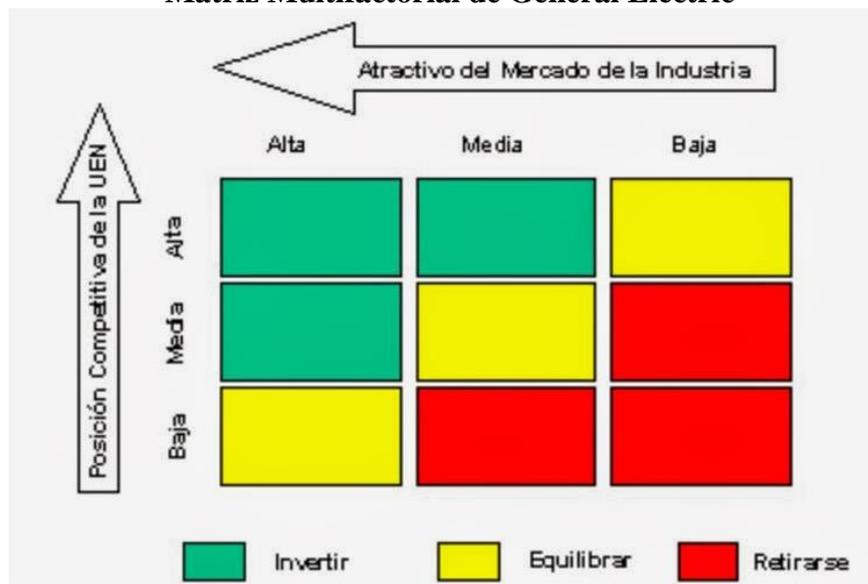
Fuente y elaboración: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, (2012).

Figura 2
Las 5 estrategias competitivas genéricas



Fuente y elaboración: Versión ampliada de una clasificación de 3 estrategias analizada en el libro Estrategia Competitiva de Michael Porter.

Figura 3
Matriz Multifactorial de General Electric



Fuente y elaboración: Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, Idalberto Chiavenato y Aaro Sapiro

Figura 4

Modelo de Negocio de la Empresa de Comida Rápida “Hey What’s Up” (Canvas)
(Realizada después del estudio de mercado de investigación de usos y hábitos de los Millennials)

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los franquiciados (alianzas estratégicas): personas naturales y/o jurídicas interesados en adquirir la marca “<i>hey What’s up!</i>” ✓ Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de la materia prima/insumos 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción y Comercialización de comida rápida saludable ✓ Gestión de Franquicias de la marca. ✓ Cuadro estratégico y curva de valor ✓ Procesos de Variables Competitivas Claves <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Local bien ubicado cerca a la Plaza Foch. ✓ Marca registrada en el IEPI ✓ Capital de trabajo en efectivo a la vista ✓ Gente capacitada con MBA, chefs 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hamburguesas y sandwiches tradicionales y vegetarianas ✓ Precio ✓ Wi-fi gratis ✓ Marca/Status “<i>hey What’s up!</i>” ✓ Ambiente atractivo de los locales ✓ Calidad de los alimentos ✓ Rapidez en el servicio ✓ Servicio a domicilio ✓ Televisores ✓ Buena Música 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio Personalizado ✓ Teléfono ✓ Redes Sociales ✓ Página Web ✓ Autoservicio de gaseosas y snacks <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Locales propias ✓ Locales de socios franquiciados ✓ Sitio web de la marca/ventas por internet ✓ Servicio a domicilio 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Generación Y / Los Millennials en Ecuador: damas y caballeros entre 15 y 36 años de edad. ✓ Generación X en Ecuador, damas y caballeros entre 37 y 53 años de edad ✓ Turistas extranjeros
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inversión Inicial ✓ Personal ✓ Capital de Trabajo ✓ Publicidad en medios ✓ Inversión en franquicias 	<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta de comida rápida saludable ✓ Venta de la marca a franquiciados ✓ Regalías por franquicias ✓ Publicidad en pantallas led y TV en nuestros locales 			

Fuente: Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas, Metodología de Alex Osterwalder.
Elaboración: Propia.

Figura 5
Fórmula del punto de equilibrio para el caso de productos múltiple

$$PEQ_3 = \frac{F}{\sum \left[\left(1 - \frac{V_i}{P_i} \right) \times (W_i) \right]}$$

donde V = costo variable por unidad
 P = precio por unidad
 F = costo fijo
 W = porcentaje de cada producto de las ventas totales en dólares
 i = cada producto

Fuente y elaboración: Principios de Administración de Operaciones. Render, Barry.

Figura 6
Las 5 fuerzas de Porter, Microentorno



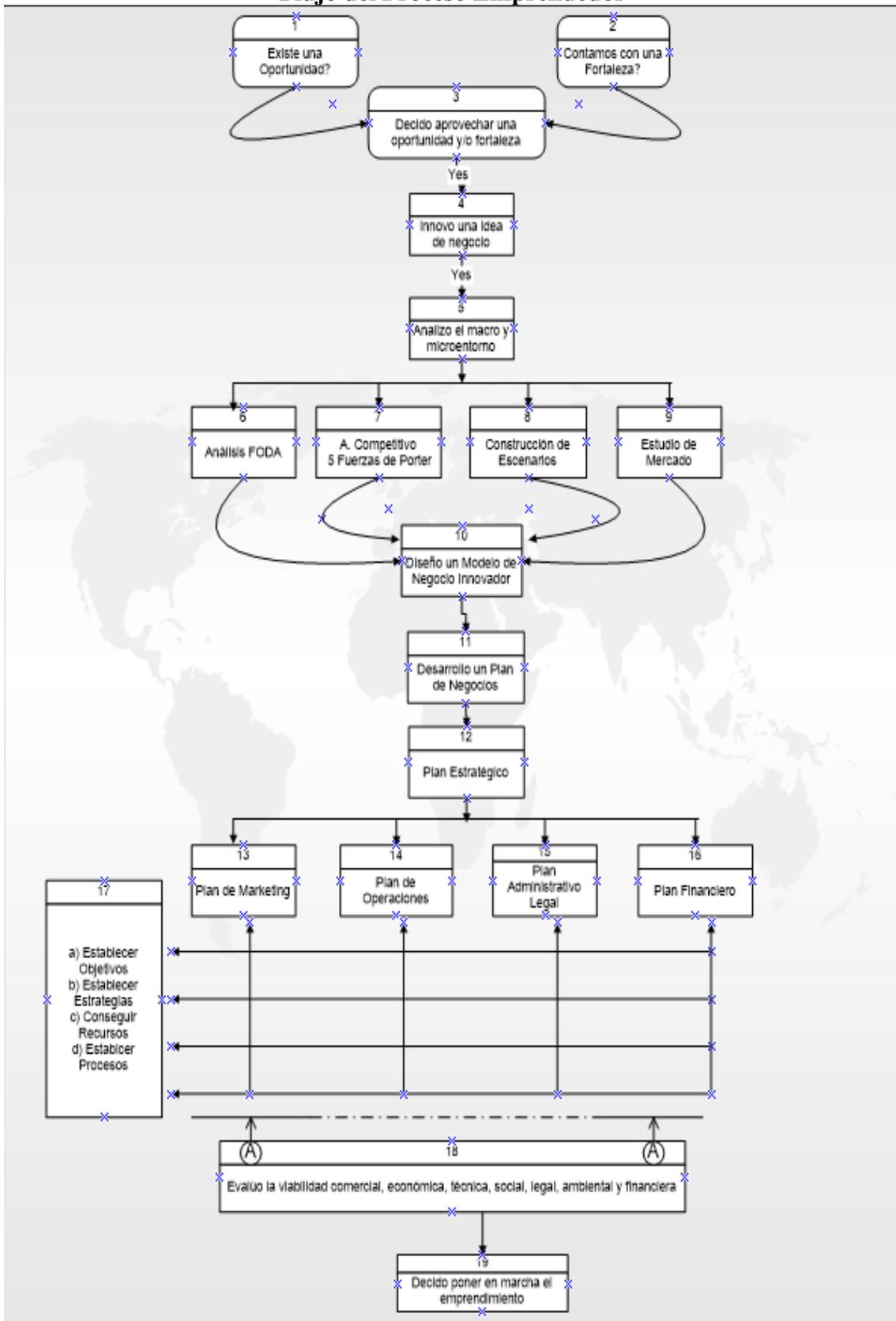
Fuente y elaboración: Ventaja Competitiva, Michael Porter.

Figura 7
Estrategias genéricas de Michael Porter

Ventajas Estratégicas			
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costes bajos
Objetivo Estratégico	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costes
	Solo un segmento	Segmentación (enfoque)	

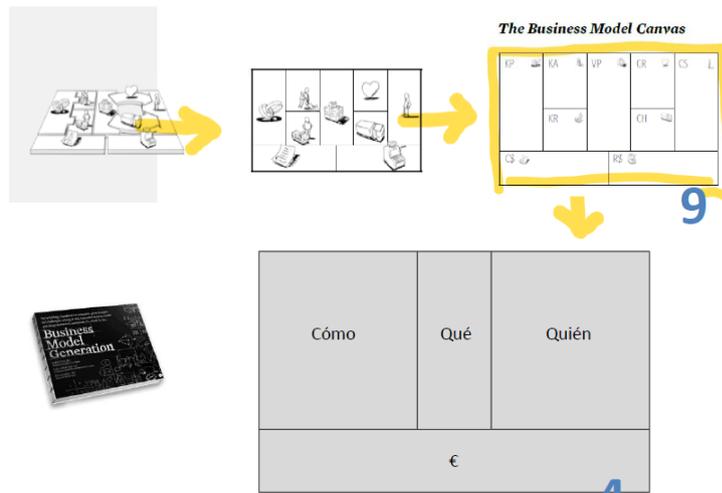
Fuente y elaboración: Estrategia Competitiva, Michael Porter.

Figura 8
Flujo del Proceso Emprendedor



Fuente y elaboración: Propia.

Figura 9
Modelo Canvas



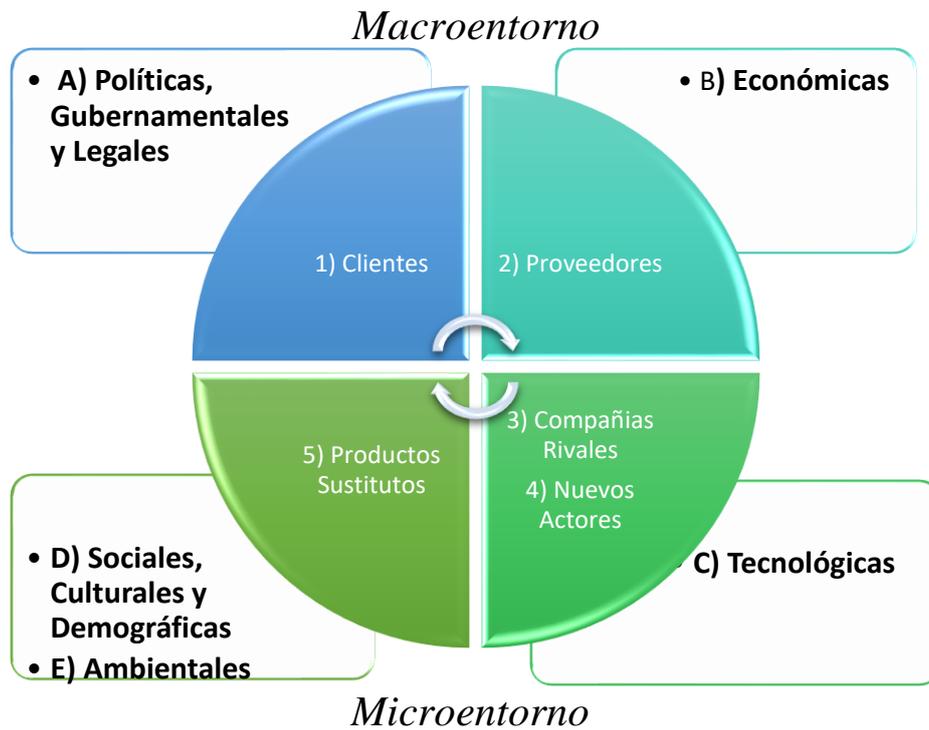
Fuente y elaboración: Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas, Metodología de Alex Osterwalder.

Figura 10
Modelo de Negocio de una Empresa de Comida Rápida

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los franquiciados (alianzas estratégicas): personas naturales y/o jurídicas interesados en adquirir la marca “!hey What’s up!” ✓ Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de la materia prima/insumos 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción y Comercialización de comida rápida saludable ✓ Gestión de Franquicias de la marca. <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Local bien ubicado cerca a la Plaza Foch. ✓ Marca registrada en el IEPI ✓ Capital de trabajo en efectivo a la vista ✓ Gente capacitada con MBA chefs 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hamburguesas y sandwiches extragrandes ✓ Novedad de menús tradicionales del Ecuador ✓ Nuevo Marca/Status “!hey What’s up!” ✓ Innovador diseño de los locales ✓ Innovación en el modelo de negocio ✓ Comodidad ✓ Precio ✓ Calidad 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio Personalizado ✓ Teléfono ✓ Redes Sociales ✓ Página Web ✓ Autoservicio de gaseosas y snacks <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Locales propias ✓ Locales de socios franquiciados ✓ Sitio web de la marca/ventas por internet ✓ Servicio a domicilio 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Generación Y / Los Millennials en Ecuador: damas y caballeros entre 15 y 36 años de edad. ✓ Generación X en Ecuador, damas y caballeros entre 37 y 53 años de edad ✓ Turistas extranjeros
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inversión Inicial ✓ Personal ✓ Capital de Trabajo ✓ Publicidad en medios ✓ Inversión en franquicias 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta de comida rápida saludable ✓ Venta de la marca a franquiciados ✓ Regalías por franquicias ✓ Publicidad en pantallas led y TV en nuestros locales 		

Fuente: Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas, Metodología de Alex Osterwalder.
Elaboración propia.

Figura 11
El entorno de la organización



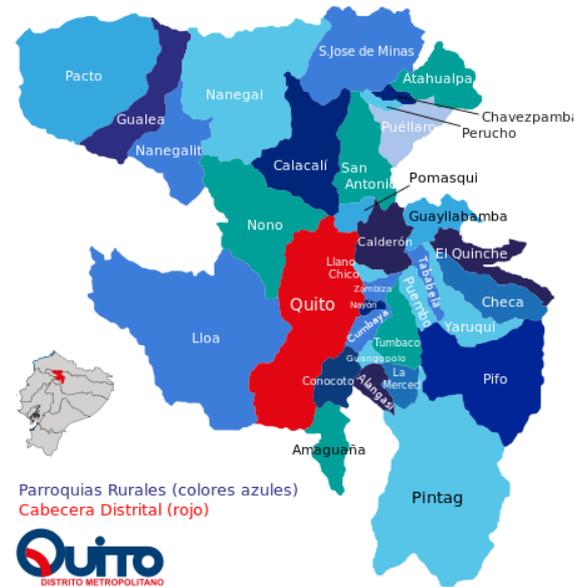
Fuente y elaboración: Propia.

Figura 12
Escala de factores externos e internos de la empresa “Hey What’s Up”

Importancia	Peso
Sin Importancia	0
Poca Importancia	1
Indiferente	2
Importante	3
Muy importante	4
Intensidad	Peso
Muy débil	0
Débil	1
Promedio	2
Fuerte	3
Muy Fuerte	4
Tendencia	Peso
Mucho Peor	0
Peor	1
Indiferente	2
Mejora	3
Mejora Mucho	4

Fuente y elaboración: Propia.

Figura 13
Macro-Localización de la empresa “Hey What’s Up”



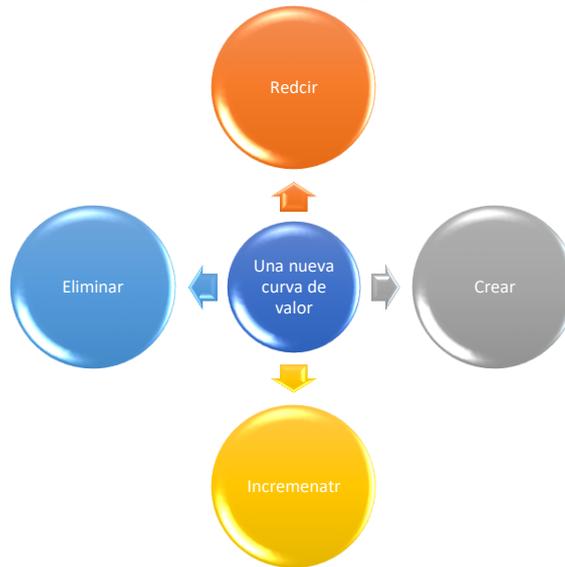
Fuente y Elaboración: <http://qu.wikipedia.org>

Figura 14
Estructura Organizacional de la de la empresa “Hey What’s Up”



Fuente y elaboración propia.

Figura 15
Esquema de 4 acciones de la empresa “Hey What’s Up”



Fuente: Consultores Chan, Kim W. y Renée Mauborgne, y autores del libro “La Estrategia del Océano Azul”.

Elaboración: Propia.

Figura 16
Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear de la empresa “Hey What’s Up”

Eliminar		Incrementar	
Promociones no estacionales	Servicio a domicilio		
Menús que ya no son de preferencia del mercado objetivo y de poca rentabilidad			
La publicidad en medios de comunicación masivos			
Reducir		Crear	
Decoración excesiva	Servicio “Self Service” (Autoservicio o cliente escoge y se sirve su propio plato de comida).		
Los menús altos en grasas y colesterol	Diversión y aventura en nuestros locales a través de: futbolines, juegos electrónicos.		

Fuente: Consultores Chan, Kim W. y Renée Mauborgne, y autores del libro “La Estrategia del Océano Azul”.

Elaboración: Propia

Figura 17
Sistema de entrega a domicilio en bicicleta de la empresa “Hey What’s Up”



Fuente y elaboración: <http://www.efeagro.com/>.

Figura 18
Sistema de entrega a domicilio por internet de la empresa “Hey What’s Up”

 A screenshot of the adomicilioYa.com website. The header is red and contains the logo "adomicilioYa.com QUITO", a search bar for neighborhoods, and a "Buscar" button. Below the header, there are four food items displayed in a grid:

- Pizza Hut:** "1 PIZZA MEDIANA DE 2 INGREDIENTES" for \$5.99 (original price \$16.00). Includes a "Pedir Ahora" button.
- Kobe:** "PROMO GEISHA" for \$5.90 (original price \$12.05). Includes a "Pedir Ahora" button.
- Pollo Campero:** "MEDIO POLLO" for \$5.99 (original price \$8.49). Includes a "Pedir Ahora" button.
- Pollo Campero:** "1 PRESA DE POLLO" for \$2.99 (original price \$5.05). Includes a "Pedir Ahora" button.

 On the left side of the grid, there is a vertical menu with categories: "Todas las categorías", "Pizza", "Hamburguesas", "Pollo", and "Sushi".

Fuente y elaboración: <http://www.adomicilioya.com>

Figura 19
Modelo de marketing relacional con CRM



Fuente y elaboración: <https://www.ontek.net/marketing-relacional-con-crm/>

Figura 20
Módulos de marketing relacional con CRM de la empresa “Hey What’s Up”



Fuente y elaboración: <https://www.ontek.net/marketing-relacional-con-crm/>

El aplicativo CRM que la empresa desea implementar contará con 6 módulos, que se los describe a continuación:

1. Módulo de Servicios al cliente:

Este es el módulo principal del CRM de la empresa. Contará con información de clientes (demográfica, geográfica, necesidades, expectativas de nuevos menús y servicios, gustos,

preferencias y estilo de vida), histórico de resolución de incidencias y reclamos, relaciones con los clientes a través de medios de comunicación, etc. Es el módulo que se encarga de fidelizar clientes de la marca “Hey What’s Up”.

2. Módulo de clientes:

Se refiere a las bases de datos donde está acumulada toda la información recabada por medio de los puntos de contacto (locales propios, franquiciados, portal de internet) de los clientes, como el contacto, datos demográficos, la categoría de cliente, los estados de consulta, sus compras, las fechas en lo hace, etc. La base de datos del emprendimiento se encontrará alojada en la nube en servidores de la plataforma Google Cloud.

3. Módulo de Marketing:

En este módulo se incluyen las herramientas de segmentación de clientes para gestionar campañas de marketing y publicidad. Permitirá analizar su efectividad, mediante gráficos estadísticos el impacto de la campaña, los comentarios de los clientes sobre la misma y su reacción, y planificar presupuestos de la campaña y su agendamiento para futuras fechas.

4. Módulo de Ventas:

En este módulo la empresa consolidará la información de ventas y/o ingresos generados, una vez fidelizados los clientes. En este módulo se tendrá acceso a todas las ventas o posibles ventas que la empresa ha llevado a cabo en forma mensual, trimestral, semestral, anual, por locales propios, por franquiciados, por vendedor, por parroquias, por ciudades, por provincias, por regiones, consolidada a nivel nacional, información relevante que seguro permitirá tomar decisiones importantes en cuanto a donde debe apuntar la empresa sus mayores esfuerzos de marketing y ventas; y por otro lado corregir en aquellos locales donde las ventas no fueron las proyectadas.

5. Módulo de Planificación:

Este módulo es de utilidad para que la comunicación transversal al interior de la empresa, franquiciados y proveedores, se realice de forma efectiva. Este módulo incluye la agenda, las tareas, reuniones, actas digitalizadas de reuniones y compromisos para su seguimiento,

así como toda la actividad que realicen los empleados para estar al tanto de todas las actividades de la empresa.

6. Módulo de Finanzas:

Administra la facturación, contabilidad, ingresos, presupuestos, pedidos de compra, etc. Facilita los reportes de estados financieros, declaración de impuestos, índices de gestión financiera y otros que faciliten la toma de decisiones financieras a la alta gerencia de la empresa.

Anexo 2: Listado de tablas

No.	Descripción de la Tabla	Fuente y elaboración	Pág.
1	Estrategias alternativas en acción	Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David	40/133
2	Parámetros de calificación del perfil competitivo	Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David. Elaboración: Propia.	59/133
2A	Matriz de Perfil Competitivo para la empresa “Hey What’s Up”.	Fuente: Conceptos de Administración Estratégica Fred R. David. Elaboración propia	59/133
3	Población de Quito, Proyección 2013-2020	Elaborado: Instituto Nacional de Estadísticas y -Censos (INEC), www.inec.gob.ec	66/134
4	Población parroquias escogidas en zona norte de Quito (2020)	Elaboración propia	66/134
5	Cuadro estratégico de la empresa “Hey What’s Up”	Consultores Chan, Kim W. y Renée Mauborgne, y autores del libro “La Estrategia del Océano Azul”	89/134
6	Flujo de caja económico-financiero de la empresa “Hey What’s Up”	Propia	105/135
7	Proyección de ventas (ingresos) y costos de la empresa “Hey What’s Up”	Propia	106/136
8	Análisis del punto de equilibrio anual de la empresa “Hey What’s Up”	Propia	109/138
8B	Análisis del punto de equilibrio mensual de la empresa “Hey What’s Up”	Propia	138
9	Cálculo de costos fijos	Propia	110/138
10	Análisis del punto del Valor Actual Neto - VAN de la empresa “Hey What’s Up”	Propia	111/139
11	Análisis de la Tasa Interna de Retorno – TIR de la empresa “Hey What’s Up”	Propia	112/139
12	Payback o Período de recuperación de la empresa “Hey What’s Up”	Propia	112/139
13	Análisis de las grandes tendencias vs ideas empresariales	Propia	140

14	Análisis PETA, Proyección Política, Económica, Tecnológica, Social y Ambiental	Propia	141
15	Resultados del estudio de mercado para la empresa "Hey What's Up"	Elaboración propia	143
16	Matriz de Evaluación de factores internos de la empresa "Hey What's Up"	Propia	145
17	Matriz de identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. TOP 7 de la empresa "Hey What's Up"	Propia	145
18	Matriz FODA Empresa restaurante de comida rápida "Hey What's Up".	Propia	146
19	Matriz de Objetivos Estratégicos de la empresa restaurante de comida rápida "Hey What's Up".	Propia	148
20	Matriz de la Estrategia Principal de la empresa restaurante de comida rápida "Hey What's Up".	Propia	149
21	Menú / Oferta Gastronómica del restaurante de comida rápida "Hey What's Up".	Propia	149
22	Principales productos sustitutos de las empresas de comida rápida en Quito	Propia	150
23	Plan de marketing de la empresa "Hey What's Up"	Propia	152
24	Proyección de la demanda potencial de comida rápida en la zona de influencia de la empresa Hey What's Up.	Fuente: Proyección por Edades, Provincias 2010-2020, INEC, www.inec.gob.ec Elaboración: Propia	153

Tabla 1
Estrategias alternativas en acción

Estrategia	Definición
------------	------------

<input type="checkbox"/>	1. Integración hacia adelante	<input type="checkbox"/>	1. Apropiarse distribuidores o vendedores al detalle
<input type="checkbox"/>	2. Integración hacia atrás	<input type="checkbox"/>	2. Buscar apropiarse de los proveedores
<input type="checkbox"/>	3. Integreación horizontal	<input type="checkbox"/>	3. Buscar apropiarse de los competidores
<input type="checkbox"/>	4. Penetración de mercado	<input type="checkbox"/>	4. Buscar una mayor participación de mercado para los productos presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing
<input type="checkbox"/>	5. Desarrollo de mercado	<input type="checkbox"/>	5. Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica
<input type="checkbox"/>	6. Desarrollo de Producto	<input type="checkbox"/>	6. Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos
<input type="checkbox"/>	7. Diversificación relacionada	<input type="checkbox"/>	7. Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes
<input type="checkbox"/>	8. Diversificación no relacionada	<input type="checkbox"/>	8. Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes
<input type="checkbox"/>	9. Recorte de gastos	<input type="checkbox"/>	9. Reducción de costos y activos, con el fin de revertir la caída de las ventas y las utilidades
<input type="checkbox"/>	10. Desinversión	<input type="checkbox"/>	10. Venta de una división o de una parte de la organización
<input type="checkbox"/>	11. Liquidación	<input type="checkbox"/>	11. Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible

Fuente y elaboración: Conceptos de Administración Estrategia de Fred R. David.

Tabla 2
Parámetros de calificación del perfil competitivo

Calificación	Peso
Fortaleza principal	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad principal	1

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David.

Elaboración: Propia.

Tabla 2A
Matriz de Perfil Competitivo para la empresa "Hey What's Up!"

Factores Claves del Exito	Ponderación	Mc Donalds		Tropiburger		Verde & Carbon		"Hey What's Up!"	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad de los productos	15,00%	4	0,60	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Variedad de productos	4,00%	3	0,45	2	0,30	4	0,60	1	0,15
Competitividad de precios	10,00%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	1	0,15
Innovación	3,00%	4	0,60	1	0,15	2	0,30	3	0,45
Publicidad	4,00%	4	0,60	2	0,30	1	0,15	1	0,15
Administración	3,00%	3	0,45	2	0,30	1	0,15	2	0,30
Calidad en el servicio al cliente	12,00%	4	0,60	2	0,30	1	0,15	1	0,15
Lealtad del cliente	7,00%	2	0,30	2	0,30	1	0,15	1	0,15
Participación de mercado	7,00%	4	0,60	2	0,30	1	0,15	1	0,15
Gerencia de la marca	5,00%	4	0,60	2	0,30	1	0,15	2	0,30
Posicionamiento en el mercado	10,00%	4	0,60	2	0,30	1	0,15	1	0,15
Amabilidad del personal	4,00%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Rapidez del servicio	4,00%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Segmentación o enfoque	3,00%	4	0,60	2	0,30	1	0,15	3	0,45
Conocimiento del mercado	3,00%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	1	0,15
Ubicación	6,00%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	2	0,30
TOTAL	1,00		9,00		5,40		4,05		3,90

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David.

Elaboración: Propia.

Tabla 3
Población de Quito - Proyección 2013-2020

Año	Población de Quito
2013	2'458.900
2014	2'505.344
2015	2'551.721
2016	2'597.989
2017	2'644.145
2018	2'690.150
2019	2'735.987
2020	2'781.641

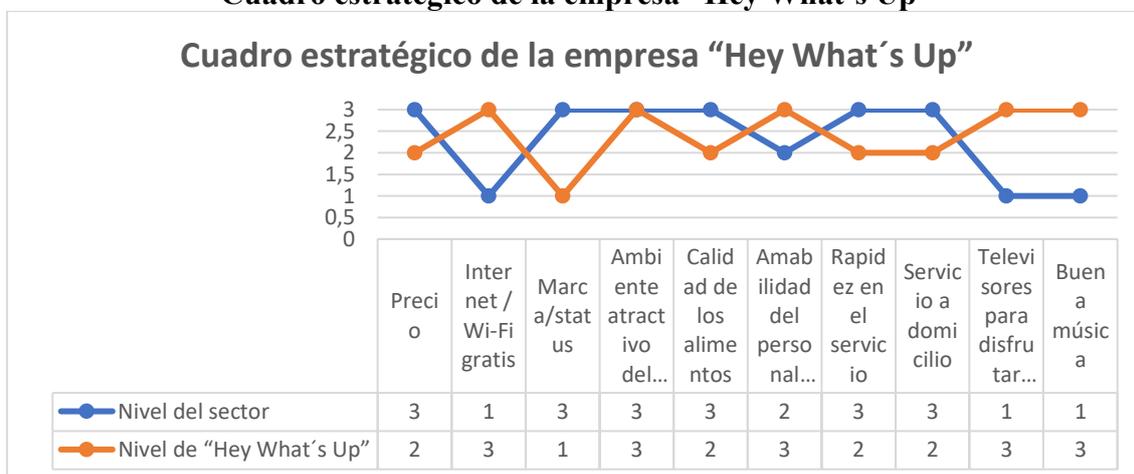
Fuente y Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), www.inec.gob.ec

Tabla 4
Población parroquias escogidas en zona norte de Quito (2020)

	POBLACIÓN 2020
ECUADOR	16'528.730
PICHINCHA	3'003.799
QUITO	2'781.641
NORTE DE QUITO	298.769

Fuente y Elaboración: Propia.

Tabla 5
Cuadro estratégico de la empresa “Hey What’s Up”



Fuente: Consultores Chan, Kim W. y Renée Mauborgne, y autores del libro “La Estrategia del Océano Azul”.

Elaboración: Propia.

Tabla 6
Flujo de caja económico-financiero de la empresa “Hey What’s Up”

Descripción	0	1	2	3	4	5
Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	
INGRESOS						
Tradicional						
Hamburguesa simple de carne		\$34.320,00	\$36.036,00	\$37.837,80	\$39.729,69	\$41.716,17
Hamburguesa doble de carne		\$39.780,00	\$41.769,00	\$43.857,45	\$46.050,32	\$48.352,84
Hamburguesa simple de pollo		\$30.576,00	\$32.104,80	\$33.710,04	\$35.395,54	\$37.165,32
Hamburguesa doble de pollo		\$30.420,00	\$31.941,00	\$33.538,05	\$35.214,95	\$36.975,70
Hot dog de carne		\$28.080,00	\$29.484,00	\$30.958,20	\$32.506,11	\$34.131,42
Hot dog de pollo		\$24.336,00	\$25.552,80	\$26.830,44	\$28.171,96	\$29.580,56
Sanduche tradicional		\$24.336,00	\$25.552,80	\$26.830,44	\$28.171,96	\$29.580,56
Sanduche especial 1		\$21.060,00	\$22.113,00	\$23.218,65	\$24.379,58	\$25.598,56
Sanduche especial 2		\$25.740,00	\$27.027,00	\$28.378,35	\$29.797,27	\$31.287,13
Pollo con papas fritas		\$35.100,00	\$36.855,00	\$38.697,75	\$40.632,64	\$42.664,27
Alitas BBQ (6 unidades)		\$40.560,00	\$42.588,00	\$44.717,40	\$46.953,27	\$49.300,93
Papas fritas		\$14.820,00	\$15.561,00	\$16.339,05	\$17.156,00	\$18.013,80
Papi Macho		\$18.096,00	\$19.000,80	\$19.950,84	\$20.948,38	\$21.995,80
Subtotal 1 / Tradicionales		\$367.224,00	\$385.585,20	\$404.864,46	\$425.107,68	\$446.363,07
Vegetarianos						
Hamburguesa de soya		\$22.932,00	\$24.078,60	\$25.282,53	\$26.546,66	\$27.873,99
Burrito Mexicano		\$25.740,00	\$27.027,00	\$28.378,35	\$29.797,27	\$31.287,13
Sopa del día		\$30.576,00	\$32.104,80	\$33.710,04	\$35.395,54	\$37.165,32
Empanada de morocho		\$27.144,00	\$28.501,20	\$29.926,26	\$31.422,57	\$32.993,70
Quimbolitos		\$15.600,00	\$16.380,00	\$17.199,00	\$18.058,95	\$18.961,90
Ensalada de frutas		\$38.220,00	\$40.131,00	\$42.137,55	\$44.244,43	\$46.456,65
Bowls de vegetales		\$40.560,00	\$42.588,00	\$44.717,40	\$46.953,27	\$49.300,93
Subtotal 2 / Vegetarianos		\$200.772,00	\$210.810,60	\$221.351,13	\$232.418,69	\$244.039,62
Refrescos y café						
Jugos naturales (vaso)		\$23.400,00	\$24.570,00	\$25.798,50	\$27.088,43	\$28.442,85
Smoothies		\$22.932,00	\$24.078,60	\$25.282,53	\$26.546,66	\$27.873,99
Gaseosas (botella)		\$36.192,00	\$38.001,60	\$39.901,68	\$41.896,76	\$43.991,60
Agua en botella		\$23.400,00	\$24.570,00	\$25.798,50	\$27.088,43	\$28.442,85
Limonada en botella		\$18.720,00	\$19.656,00	\$20.638,80	\$21.670,74	\$22.754,28
Cafes calientes y frios		\$43.680,00	\$45.864,00	\$48.157,20	\$50.565,06	\$53.093,31
Subtotal 3 / Refrescos y café		\$168.324,00	\$176.740,20	\$185.577,21	\$194.856,07	\$204.598,87
TOTAL INGRESOS (Subtotales 1,2,3)	\$0,00	\$736.320,00	\$773.136,00	\$811.792,80	\$852.382,44	\$895.001,56
EGRESOS						
Inversión fija tangible						
Terreno	\$85.000,00					
Obras civiles, construcción	\$60.000,00					
Maquinaria y Equipo	\$15.350,00					
Muebles y Enseres	\$20.000,00					
Decoración	\$12.000,00					
TOTAL Inversión fija tangible	\$192.350,00					
Inversión fija intangible						
Estudios previos para la construcción de la obra civil, infraestructura	\$5.000,00					
Puesta en Marcha - Administración de la obra arquitecto	\$9.000,00					
Publicidad y promoción	\$2.500,00					
Permisos Municipales y Patente	\$1.200,00					
Registro de la marca	\$480,00					
Constitución de la empresa	\$2.000,00					
Constitución de la franquicia	\$4.500,00					
TOTAL Inversión fija intangible	\$24.680,00					
Capital de trabajo						
Costo de ventas		\$515.424,00	\$541.195,20	\$568.254,96	\$596.667,71	\$626.501,09
Gastos administrativos		\$6.600,00	\$6.600,00	\$6.600,00	\$6.600,00	\$6.600,00
Gastos de marketing y ventas		\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Servicios de vigilancia, limpieza e internet		\$1.550,00	\$1.550,00	\$1.550,00	\$1.550,00	\$1.550,00
Amortizaciones Crédito Bancario	\$10.000,00	\$1.575,37	\$1.763,77	\$1.974,71	\$2.210,87	\$2.475,28
Intereses Crédito Bancario		\$1.054,72	\$866,31	\$655,38	\$419,21	\$154,80
TOTAL Capital de Trabajo	\$10.000,00					
TOTAL EGRESOS	\$227.030,00	\$527.704,09	\$553.475,28	\$580.535,05	\$608.947,79	\$638.781,17
SALDO DE CAJA	-\$227.030,00	\$208.615,91	\$219.660,72	\$231.257,75	\$243.434,65	\$256.220,39

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 7
Proyección de ventas (ingresos) y costos de la empresa “Hey What’s Up”

Artículo (i)	Unitario			1 Diario		6 Semanal		27 Mensual		312 Anual		
	Precio	Costo	Utilidad	Ventas pronosticadas en unidades	Ventas pronosticadas en USD\$	Ventas pronosticadas en unidades	Ventas pronosticadas en USD\$	Ventas pronosticadas en unidades	Ventas pronosticadas en USD\$	Ventas pronosticadas en unidades	Ventas pronosticadas en USD\$	% de ventas
	Tradicionales											
Hamburguesa simple de carne	\$5.50	\$3.58	\$1.93	20	\$110.00	120	\$660.00	540	\$2.970.00	6240	\$34.320.00	4.66%
Hamburguesa doble de carne	\$8.50	\$5.53	\$2.98	15	\$127.50	90	\$765.00	405	\$3.442.50	4680	\$39.780.00	5.40%
Hamburguesa simple de pollo	\$4.90	\$3.19	\$1.72	20	\$98.00	120	\$588.00	540	\$2.646.00	6240	\$30.576.00	4.15%
Hamburguesa doble de pollo	\$6.50	\$4.23	\$2.28	15	\$97.50	90	\$585.00	405	\$2.632.50	4680	\$30.420.00	4.13%
Hot dog de carne	\$4.50	\$2.93	\$1.58	20	\$90.00	120	\$540.00	540	\$2.430.00	6240	\$28.080.00	3.81%
Hot dog de pollo	\$3.90	\$2.34	\$1.56	20	\$78.00	120	\$468.00	540	\$2.106.00	6240	\$24.336.00	3.31%
Sanduche tradicional	\$3.90	\$2.34	\$1.56	20	\$78.00	120	\$468.00	540	\$2.106.00	6240	\$24.336.00	3.31%
Sanduche especial 1	\$4.50	\$2.93	\$1.58	15	\$67.50	90	\$405.00	405	\$1.822.50	4680	\$21.060.00	2.86%
Sanduche especial 2	\$5.50	\$3.58	\$1.93	15	\$82.50	90	\$495.00	405	\$2.227.50	4680	\$25.740.00	3.50%
Pollo con papas fritas	\$4.50	\$2.93	\$1.58	25	\$112.50	150	\$675.00	675	\$3.037.50	7800	\$35.100.00	4.77%
Alitas BBQ (6 unidades)	\$6.50	\$4.23	\$2.28	20	\$130.00	120	\$780.00	540	\$3.510.00	6240	\$40.560.00	5.51%
Papas fritas	\$1.90	\$0.95	\$0.95	25	\$47.50	150	\$285.00	675	\$1.282.50	7800	\$14.820.00	2.01%
Papi Macho	\$2.90	\$1.89	\$1.02	20	\$58.00	120	\$348.00	540	\$1.566.00	6240	\$18.096.00	2.46%
Subtotal 1 / Tradicionales					\$1.177.00		\$7.062.00		\$31.779.00		\$367.224.00	49.87%
Vegetarianos												
Hamburguesa de soya	\$4.90	\$2.45	\$2.45	15	\$73.50	90	\$441.00	405	\$1.984.50	4680	\$22.932.00	3.11%
Burrito Mexicano	\$5.50	\$3.30	\$2.20	15	\$82.50	90	\$495.00	405	\$2.227.50	4680	\$25.740.00	3.50%
Sopa del día	\$4.90	\$2.70	\$2.21	20	\$98.00	120	\$588.00	540	\$2.646.00	6240	\$30.576.00	4.15%
Empanada de morocho	\$2.90	\$1.60	\$1.31	30	\$87.00	180	\$522.00	810	\$2.349.00	9360	\$27.144.00	3.69%
Quimbolitos	\$2.50	\$1.50	\$1.00	20	\$50.00	120	\$300.00	540	\$1.350.00	6240	\$15.600.00	2.12%
Ensalada de frutas	\$4.90	\$2.94	\$1.96	25	\$122.50	150	\$735.00	675	\$3.307.50	7800	\$38.220.00	5.19%
Bowls de vegetales	\$6.50	\$3.90	\$2.60	20	\$130.00	120	\$780.00	540	\$3.510.00	6240	\$40.560.00	5.51%
Subtotal 2 / Vegetarianos					\$643.50		\$3.861.00		\$17.374.50		\$200.772.00	27.27%
Refrescos y café												
Jugos naturales (vaso)	\$2.50	\$1.25	\$1.25	30	\$75.00	180	\$450.00	810	\$2.025.00	9360	\$23.400.00	3.18%
Smoothies	\$4.90	\$2.70	\$2.21	15	\$73.50	90	\$441.00	405	\$1.984.50	4680	\$22.932.00	3.11%
Gaseosas (botella)	\$2.90	\$1.74	\$1.16	40	\$116.00	240	\$696.00	1080	\$3.132.00	12480	\$36.192.00	4.92%
Agua en botella	\$1.50	\$0.90	\$0.60	50	\$75.00	300	\$450.00	1350	\$2.025.00	15600	\$23.400.00	3.18%
Limonada en botella	\$2.00	\$1.20	\$0.80	30	\$60.00	180	\$360.00	810	\$1.620.00	9360	\$18.720.00	2.54%
Cafes calientes y frios	\$3.50	\$1.75	\$1.75	40	\$140.00	240	\$840.00	1080	\$3.780.00	12480	\$43.680.00	5.93%
Subtotal 3 / Refrescos y café					\$539.50		\$3.237.00		\$14.566.50		\$168.324.00	22.86%
TOTAL (Subtotales 1,2,3)					\$2.360.00		\$14.160.00		\$63.720.00		\$736.320.00	100.00%

Fuente y elaboración: Propia.

Tabla 8
Análisis del punto de equilibrio anual de la empresa “Hey What’s Up”

1	2	3	4	5	6	7	8	
Artículo (i)	Precio de Venta (P) USD	Costo Variable (V) USD	(V/P)	1-(V/P)	Ventas pronosticadas en unidades	Ventas anuales pronosticadas en USD	% de ventas(Wi)	Contribución ponderada (col.5 x col. 7)
Tradicionales								
Hamburguesa simple de carne	\$5,50	\$3,58	0,65	0,35	6240	\$34.320,00	4,66%	0,016
Hamburguesa doble de carne	\$8,50	\$5,53	0,65	0,35	4680	\$39.780,00	5,40%	0,019
Hamburguesa simple de pollo	\$4,90	\$3,19	0,65	0,35	6240	\$30.576,00	4,15%	0,015
Hamburguesa doble de pollo	\$6,50	\$4,23	0,65	0,35	4680	\$30.420,00	4,13%	0,014
Hot dog de carne	\$4,50	\$2,93	0,65	0,35	6240	\$28.080,00	3,81%	0,013
Hot dog de pollo	\$3,90	\$2,34	0,60	0,40	6240	\$24.336,00	3,31%	0,013
Sanduche tradicional	\$3,90	\$2,34	0,60	0,40	6240	\$24.336,00	3,31%	0,013
Sanduche especial 1	\$4,50	\$2,93	0,65	0,35	4680	\$21.060,00	2,86%	0,010
Sanduche especial 2	\$5,50	\$3,58	0,65	0,35	4680	\$25.740,00	3,50%	0,012
Pollo con papas fritas	\$4,50	\$2,93	0,65	0,35	7800	\$35.100,00	4,77%	0,017
Alitas BBQ (6 unidades)	\$6,50	\$4,23	0,65	0,35	6240	\$40.560,00	5,51%	0,019
Papas fritas	\$1,90	\$0,95	0,50	0,50	7800	\$14.820,00	2,01%	0,010
Papi Macho	\$2,90	\$1,89	0,65	0,35	6240	\$18.096,00	2,46%	0,009
Vegetarianos						\$367.224,00		
Hamburguesa de soya	\$4,90	\$2,45	0,50	0,50	12480	\$22.932,00	3,11%	0,016
Burrito Mexicano	\$5,50	\$3,30	0,60	0,40	15600	\$25.740,00	3,50%	0,014
Sopa del día	\$4,90	\$2,70	0,55	0,45	6240	\$30.576,00	4,15%	0,019
Empanada de morocho	\$2,90	\$1,60	0,55	0,45	12480	\$27.144,00	3,69%	0,017
Quimbolitos	\$2,50	\$1,50	0,60	0,40	9360	\$15.600,00	2,12%	0,008
Ensalada de frutas	\$4,90	\$2,94	0,60	0,40	15600	\$38.220,00	5,19%	0,021
Bowls de vegetales	\$6,50	\$3,90	0,60	0,40	12480	\$40.560,00	5,51%	0,022
Refrescos y café						\$200.772,00		
Jugos naturales (vaso)	\$2,50	\$1,25	0,50	0,50	24960	\$23.400,00	3,18%	0,016
Smoothies	\$4,90	\$2,70	0,55	0,45	6240	\$22.932,00	3,11%	0,014
Gaseosas (botella)	\$2,90	\$1,74	0,60	0,40	31200	\$36.192,00	4,92%	0,020
Agua en botella	\$1,50	\$0,90	0,60	0,40	31200	\$23.400,00	3,18%	0,013
Limonada en botella	\$2,00	\$1,20	0,60	0,40	15600	\$18.720,00	2,54%	0,010
Cafes calientes y frios	\$3,50	\$1,75	0,50	0,50	18720	\$43.680,00	5,93%	0,030
						\$168.324,00		
TOTAL (Subtotales 1,2,3)						\$736.320,00	100,00%	0,399

Fuente y elaboración: Propia.

Tabla 8B
Análisis del punto de equilibrio mensual de la empresa “Hey What’s Up”

1	2	3	4	5	6	7	8	
Artículo (i)	Precio de Venta (P) USD	Costo Variable (V) USD	(V/P)	1-(V/P)	Ventas pronosticadas en unidades	Ventas mensuales pronosticadas en USD	% de ventas(Wi)	Contribución ponderada (col.5 x col. 7)
Tradicionales								
Hamburguesa simple de carne	\$5,50	\$3,58	0,65	0,35	540	\$2.970,00	4,66%	0,016
Hamburguesa doble de carne	\$8,50	\$5,53	0,65	0,35	405	\$3.442,50	5,40%	0,019
Hamburguesa simple de pollo	\$4,90	\$3,19	0,65	0,35	540	\$2.646,00	4,15%	0,015
Hamburguesa doble de pollo	\$6,50	\$4,23	0,65	0,35	405	\$2.632,50	4,13%	0,014
Hot dog de carne	\$4,50	\$2,93	0,65	0,35	540	\$2.430,00	3,81%	0,013
Hot dog de pollo	\$3,90	\$2,34	0,60	0,40	540	\$2.106,00	3,31%	0,013
Sanduche tradicional	\$3,90	\$2,34	0,60	0,40	540	\$2.106,00	3,31%	0,013
Sanduche especial 1	\$4,50	\$2,93	0,65	0,35	405	\$1.822,50	2,86%	0,010
Sanduche especial 2	\$5,50	\$3,58	0,65	0,35	405	\$2.227,50	3,50%	0,012
Pollo con papas fritas	\$4,50	\$2,93	0,65	0,35	675	\$3.037,50	4,77%	0,017
Alitas BBQ (6 unidades)	\$6,50	\$4,23	0,65	0,35	540	\$3.510,00	5,51%	0,019
Papas fritas	\$1,90	\$0,95	0,50	0,50	675	\$1.282,50	2,01%	0,010
Papi Macho	\$2,90	\$1,89	0,65	0,35	540	\$1.566,00	2,46%	0,009
Vegetarianos						\$31.779,00		
Hamburguesa de soya	\$4,90	\$2,45	0,50	0,50	405	\$1.984,50	3,11%	0,016
Burrito Mexicano	\$5,50	\$3,30	0,60	0,40	405	\$2.227,50	3,50%	0,014
Sopa del día	\$4,90	\$2,70	0,55	0,45	540	\$2.646,00	4,15%	0,019
Empanada de morocho	\$2,90	\$1,60	0,55	0,45	810	\$2.349,00	3,69%	0,017
Quimbolitos	\$2,50	\$1,50	0,60	0,40	540	\$1.350,00	2,12%	0,008
Ensalada de frutas	\$4,90	\$2,94	0,60	0,40	675	\$3.307,50	5,19%	0,021
Bowls de vegetales	\$6,50	\$3,90	0,60	0,40	540	\$3.510,00	5,51%	0,022
Refrescos y café						\$17.374,50		
Jugos naturales (vaso)	\$2,50	\$1,25	0,50	0,50	810	\$2.025,00	3,18%	0,016
Smoothies	\$4,90	\$2,70	0,55	0,45	405	\$1.984,50	3,11%	0,014
Gaseosas (botella)	\$2,90	\$1,74	0,60	0,40	1080	\$3.132,00	4,92%	0,020
Agua en botella	\$1,50	\$0,90	0,60	0,40	1350	\$2.025,00	3,18%	0,013
Limonada en botella	\$2,00	\$1,20	0,60	0,40	810	\$1.620,00	2,54%	0,010
Cafes calientes y frios	\$3,50	\$1,75	0,50	0,50	1080	\$3.780,00	5,93%	0,030
						\$14.566,50		
TOTAL (Subtotales 1,2,3)						\$63.720,00	100,00%	0,399

Fuente y elaboración: Propia.

Tabla 9
Cálculo de costos fijos

Costos Fijos al mes	\$18.919,17
Costos Fijos anual	\$227.030,00
El punto de Equilibrio anual de la empresa Hey What’s Up.	\$568.870,63
El punto de Equilibrio mensual de la empresa Hey What’s Up.	\$47.405,89
Ventas diarias	\$1.823,30

Fuente y elaboración: Propia.

Tabla 10
Análisis del punto del Valor Actual Neto - VAN de la empresa “Hey What’s Up”

	0	1	2	3	4	5
Descripcion	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
TOTAL INGRESOS (Subtotales 1,2,3)	\$0,00	\$736.320,00	\$773.136,00	\$811.792,80	\$852.382,44	\$895.001,56
TOTAL EGRESOS	\$227.030,00	\$527.704,09	\$553.475,28	\$580.535,05	\$608.947,79	\$638.781,17
SALDO DE CAJA	-\$227.030,00	\$208.615,91	\$219.660,72	\$231.257,75	\$243.434,65	\$256.220,39
Tasa de Interés (%- costo de oportunidad)	16%					
$1/(1+i)^n$		1/1,16	1/1,3456	1/1,560896	1/1,810639	1/2,1003416
FACTOR (F)= $1/(1+i)^n$		0,86207	0,74316	0,64066	0,55229	0,47611
SalDOS de Caja x Factor (Saldo de Caja traído al presente)	\$747.678,70	\$179.841,30	\$163.243,70	\$148.157,05	\$134.446,79	\$121.989,86
VAN=	-\$227.030,00	+	\$747.678,70	=	\$520.648,70	

Fuente y elaboración: Propia.

Tabla 11
Análisis de la Tasa Interna de Retorno – TIR de la empresa “Hey What’s Up”

	0	1	2	3	4	5
Descripcion	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
TOTAL INGRESOS (Subtotales 1,2,3)	\$0,00	\$736.320,00	\$773.136,00	\$811.792,80	\$852.382,44	\$895.001,56
TOTAL EGRESOS	\$227.030,00	\$527.704,09	\$553.475,28	\$580.535,05	\$608.947,79	\$638.781,17
SALDO DE CAJA	-\$227.030,00	\$208.615,91	\$219.660,72	\$231.257,75	\$243.434,65	\$256.220,39
Tasa de Interés (%- costo de oportunidad)	16%					
$1/(1+i)^n$		1/1,16	1/1,3456	1/1,560896	1/1,810639	1/2,1003416
FACTOR (F)= $1/(1+i)^n$		0,86207	0,74316	0,64066	0,55229	0,47611
SalDOS de Caja x Factor (Saldo de Caja traído al presente)	\$747.678,70	\$179.841,30	\$163.243,70	\$148.157,05	\$134.446,79	\$121.989,86
TIR=	93%					

Fuente y elaboración: Propia.

Tabla 12
Payback o Período de Recuperación de la empresa “Hey What’s Up”

	0	1	2	3	4	5
Descripcion	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
TOTAL INGRESOS (Subtotales 1,2,3)	\$0,00	\$736.320,00	\$773.136,00	\$811.792,80	\$852.382,44	\$895.001,56
TOTAL EGRESOS	\$227.030,00	\$527.704,09	\$553.475,28	\$580.535,05	\$608.947,79	\$638.781,17
SALDO DE CAJA	-\$227.030,00	\$208.615,91	\$219.660,72	\$231.257,75	\$243.434,65	\$256.220,39
Tasa de Interés (%- costo de oportunidad)	16%					
$1/(1+i)^n$		1/1,16	1/1,3456	1/1,560896	1/1,810639	1/2,1003416
FACTOR (F)= $1/(1+i)^n$		0,86207	0,74316	0,64066	0,55229	0,47611
SalDOS de Caja x Factor (Saldo de Caja traído al presente)	\$747.678,70	\$179.841,30	\$163.243,70	\$148.157,05	\$134.446,79	\$121.989,86
PAYBACK=	Año 2 o 2022	\$343.085,00				

Fuente y elaboración: Propia.

Tabla 13
Análisis de las grandes tendencias vs ideas empresariales

Cambios tendencias	Idea empresarial
<p>Economías Globalizadas</p> <p>a) Las Grandes corporaciones son más importantes que los líderes políticos</p> <p>b) La Globalización da origen a cambios en la localización de proveedores, fábricas, nacionalidad de los empleados e incluso patrones culturales.</p> <p>c) La apertura económica que se dio en A. Latino es un claro ejemplo de esta tendencia</p>	<p>a) La empresa debe pensar en grande y expandir su marca “<i>Hey What’s Up</i>” hacia nuevos mercados como Colombia, Perú, Argentina o Chile con comida rápida que se adapte a las necesidades particulares de cada país.</p> <p>b) Debemos dar prioridad a los proveedores nacionales, sin embargo, si pensamos en el mediano plazo expandir mediante franquicias la marca debemos considerar otros proveedores, empleados y tecnología; y a pensar en mercados y competidores globales, porque “el mercado es el mundo”.</p> <p>c) Debemos reconvertir nuestra industria, fortalecer nuestras empresas los procesos y la manera de pensar de nuestros empleados para poder competir y sobrevivir no solo en los mercados locales sino en los internacionales y enfrentar este reto.</p>
<p>Nuevos Modelos Empresariales</p> <p>Cada vez es más importante actualizar los modelos empresariales para poder competir con éxito.</p>	<p>a) Utilizar multicanales como internet, celular, radio y televisión para ofrecer nuestros productos y servicios.</p> <p>b) La creatividad y la innovación es el nuevo juego empresarial del futuro. Por lo tanto, debemos estar atentos y actualizar constantemente nuestros productos y servicios de acuerdo a los gustos y preferencias de nuestros clientes para mantener la fidelidad. Además, debemos crear una cultura empresarial que promueva la innovación.</p> <p>c) Debemos fomentar la capacidad de generar más valor a nuestros clientes.</p> <p>d) Generar un modelo de negocio que genere más utilidades a través de las alianzas estratégicas con stakeholders, que mediante las operaciones internas de la empresa.</p>
<p>Desarrollo Sostenible</p> <p>Probablemente la preocupación por el medio ambiente será una de las más grandes tendencias en los próximos años</p>	<p>La empresa Hey What’s Up debe desarrollar en el mediano plazo un plan de responsabilidad social empresarial que permita la protección del medio ambiente, mediante de innovadores modelos de negocios que promueva una cultura de respeto, protección y eficiencia en el uso de los recursos naturales para reducir el impacto de nuestra empresa en el ambiente y nuestra huella ambiental sea mínima en el Ecuador y en el Mundo.</p>

Fuente y elaboración: Propia.

Tabla 14
Análisis PETSAs, Proyección Política, Económica, Tecnológica, Social y Ambiental
de la empresa "Hey What's Up"

TIPO	Factores	Imp.	Importancia	Int.	Intensidad	Tend.	Tendencia	Puntuación
POLITICOS	POLITICO - GUBERNAMENTAL							
	Efectos Políticos de la caída del petróleo	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11
	Niveles de Corrupción	4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9
	Política de Impuestos y Tributos	4	Muy Importante	3	Fuerte	3	Mejora	10
	Estabilidad Gubernamental	3	Importante	2	Promedio	2	Indiferente	7
	Cambios en el ambiente político	2	Indiferente	2	Promedio	2	Indiferente	6
	Estructura de Poder: Legislación antimonopolio y regulación del mercado	4	Muy Importante	3	Fuerte	3	Mejora	10
	Subtotal 1	21		17		15		53
	LEGALES							
	Propuesta de Flexibilidad Laboral	4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9
	Legislación del sector y de los competidores	4	Muy Importante	3	Fuerte	3	Mejora	10
	Normas técnicas obligatorias/construcción del local	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11
	Barreras de entrada legales para realizar actividades	4	Muy Importante	3	Fuerte	3	Mejora	10
	Leyes de Protección del Medio Ambiente	3	Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	8
	Regulaciones contra la venta informal en las calles de Quito	3	Importante	2	Promedio	2	Indiferente	7
	Subtotal 2	22		18		15		55
	INTERNACIONAL							
	Acuerdo de Cartagena (Comunidad Andina)	3	Importante	2	Promedio	1	Peor	6
	Sistema Generalizado de Preferencias- SGP	4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9
	Elecciones en EE.UU.	3	Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	8
	Embargo Comercial de EE.UU. a Venezuela	4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9
Políticas de la Comunidad Económica Europea	3	Importante	2	Promedio	2	Indiferente	7	
Condiciones económicas internacionales	4	Muy Importante	3	Fuerte	3	Mejora	10	
Subtotal 3	21		16		12		49	
TOTAL POLITICO - GUBERNAMENTAL - LEGAL - INTERNACIONAL	64		51		42		157	
%	40,76%		32,48%		26,75%		100,00%	
AMBIENTAL	AMBIENTAL							
	Contaminación del aire	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	4	Mejora Mucho	12
	Contaminación del agua	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	4	Mejora Mucho	12
	Disminución del ozono	3	Importante	2	Promedio	3	Mejora	8
	Cuidado de la Contaminación	4	Muy Importante	3	Fuerte	3	Mejora	10
	Nuevas fuentes energéticas para calentamiento del agua	2	Indiferente	3	Fuerte	2	Indiferente	7
	Huella ambiental de la empresa	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	4	Mejora Mucho	12
	Composición de la fuerza de trabajo	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11
	Preocupación por el medio ambiente	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	4	Mejora Mucho	12
	Preocupación por la salud y la condición física	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	4	Mejora Mucho	12
	Uso de Cocinas Eléctricas	2	Indiferente	2	Promedio	2	Indiferente	6
	Pandemia mundial por Coronavirus Covid-19	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11
	TOTAL AMBIENTAL	35		34		33		102
%	34,31%		33,33%		32,35%		100,00%	

ECONOMICO									
ECONOMICOS	Crecimiento/Decrecimiento del PIB	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11	
	Nivel del PIB	4	Muy Importante	3	Fuerte	3	Mejora	10	
	Ciclo económico que atraviesa el país: Recesión Económica	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11	
	Políticas de la OPEP	3	Importante	2	Promedio	1	Peor	6	
	Producción diaria de Petróleo	4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9	
	Reducción de producción de crudo	4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9	
	Precio del Petróleo WTI	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11	
	Precio del Petróleo Oriente	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11	
	Etapa económica de su negocio	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	2	Indiferente	10	
	Ingreso per cápita de la Población (proyección 2019)	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	1	Peor	9	
	Aumento de la demanda de comida rápida por cambios en los patrones de consumo de los Ecuatorianos	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11	
	Desaceleración actividad productiva	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	1	Peor	9	
	Caída de demanda interna	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	1	Peor	9	
	Caída de recaudación tributaria	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11	
	Finanzas Públicas	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	2	Indiferente	10	
	Sector Externo/Balanza de Pagos	3	Importante	3	Fuerte	1	Peor	7	
	Sector externo/Cambios en escenario de importaciones	4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9	
	Impacto de la Globalización	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	1	Peor	9	
	Inflación anual	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	1	Peor	9	
	Inflación mensual	4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9	
	Tendencia Tasas de Interés	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11	
	Tasa máxima productiva pymes	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	1	Peor	9	
	Tasa efectiva consumo ordinario	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	1	Peor	9	
	Tasa máxima microcrédito minorista	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	1	Peor	9	
	Disponibilidad del crédito	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	1	Peor	9	
	Desembolsos de créditos quirografarios realizados por el BIESS	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	2	Indiferente	10	
	Aumento/diminución del crédito	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11	
	Sector Financiero	4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9	
	Patrón de consumo y Gasto	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	1	Peor	9	
	Tasa de empleo adecuado	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	2	Indiferente	10	
	Tasa de desempleo	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	1	Peor	9	
	Tendencias de desempleo	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	2	Indiferente	10	
	Cambios en indicadores económicos	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	2	Indiferente	10	
	Déficits en el presupuesto gubernamental	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	1	Peor	9	
	Valor del Dólar en los mercados internacionales	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	2	Indiferente	10	
	Tendencias de la bolsa de valores nacional e Internacional	3	Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	8	
	Salario básico unificado	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11	
	Canasta familiar básica	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11	
	Costo importación GLP	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11	
	Política Monetaria	3	Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	8	
	TOTAL ECONOMICO	152		145		75		372	
	%	40,86%		38,98%		20,16%		100,00%	
	TECNOLOGICO	TECNOLOGICO							
		Presión por parte del gobierno para la utilización de servicios bancarios a través de banca móvil, billetera virtual	3	Importante	2	Promedio	2	Indiferente	7
		Desarrollo de Sistemas alternativos de pago como BITCOIN, es decir, sin utilizar una cuenta en un banco	2	Indiferente	1	Débil	1	Peor	4
		Sistema de pedidos y pagos por internet y telefonía móvil	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11
		Sitio web de la empresa Hey Whats up ! Es interactivo con imagenes, pedidos, blog de sugerencias y reclamos	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11
Oportunidad de innovación tecnológica en la empresa		4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	2	Indiferente	10	
Nivel de uso de tecnología en el sector de actuación de la empresa como por ejemplo: Contar con un software CRM (Sistema de Administración de Relaciones con el cliente) que facilite el conocimiento del cliente y marketing		3	Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	8	
Facturación Electrónica		4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9	
TOTAL TECNOLOGICO		24		21		15		60	
%		40,00%		35,00%		25,00%		100,00%	
SOCIAL		SOCIAL							
	Tasa de crecimiento de la población	4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9	
	Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población en Quito	4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9	
	Tendencias del estilo de vida del público objetivo (Millennials)	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11	
	Opiniones de los consumidores sobre el producto / servicio	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	2	Indiferente	10	
	Estandares de consumo locales en Quito	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	2	Indiferente	10	
	Grandes eventos en Quito como por ejemplo: Día del amor y la amistad	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	3	Mejora	11	
	Migración Venezolana al Ecuador	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	2	Indiferente	10	
	Estructura por edades y familias	4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9	
	Nivel de escolaridad	3	Importante	3	Fuerte	3	Mejora	9	
	Gustos y Preferencias de los Millennials	4	Muy Importante	4	Muy Fuerte	2	Indiferente	10	
	Actitud hacia la Responsabilidad Social Empresarial	4	Muy Importante	3	Fuerte	2	Indiferente	9	
	TOTAL SOCIAL	43		39		25		107	
	%	71,67%		65,00%		41,67%		178,33%	

Fuente y elaboración: Propia.

Tabla 15
Resultados del estudio de mercado para la empresa “Hey What’s Up”

**Pregunta	Sexo		Rango de Edad					
	H	M	(-) 15	15-25	26-35	36-45	46-55	(+) 55
Total	219	165	27	88	141	74	29	25
384	57,03%	42,97%	7,03%	22,92%	36,72%	19,27%	7,55%	6,51%

Pregunta	¿Cuál es su profesión, oficio o actividad económica ?			¿Cuál es su nivel de ingresos que Ud. percibe al mes?					
	D	I	NT	(-) \$365	\$365 - \$500	\$501 - \$1000	\$1001 - \$1500	\$1501 - \$2000	(+) \$2000
Total	178	49	98	135	29	68	74	63	15
384	46,35%	12,76%	25,52%	35,16%	7,55%	17,71%	19,27%	16,41%	3,91%

Pregunta	¿Consumen usted alguna de las siguientes comidas rápidas?				
	Hamburguesa	Pizza	Sanduche	Hot Dog	Otros
Total	143	48	121	41	31
384	37,24%	12,50%	31,51%	10,68%	8,07%

Pregunta	¿Cuál es el factor más importante en su decisión al momento de escoger un restaurante de comida rápida?					
	Calidad	Marca	Precio	Servicio	Variedad	Otro
Total	133	29	93	68	44	17
384	34,64%	7,55%	24,22%	17,71%	11,46%	4,43%

Pregunta	¿Cuál es el precio que pagaría por una hamburguesa o sanduche?					¿Cuál es el precio que pagaría por una hamburguesa o sanduche vegetariano?				
	(-) \$2	\$2 - \$3,99	\$4 - \$5,99	\$6 - \$8	(+) \$8	(-) \$2	\$2 - \$3,99	\$4 - \$5,99	\$6 - \$8	(+) \$8
Total	85	177	98	21	3	61	193	112	16	2
384	22,14%	46,09%	25,52%	5,47%	0,78%	15,89%	50,26%	29,17%	4,17%	0,52%

Pregunta	¿Cuál es el precio que pagaría por una ensalada de frutas?				
	(-) \$2	\$2 - \$3,99	\$4 - \$5,99	\$6 - \$8	(+) \$8
Total	94	187	95	7	1
384	24,48%	48,70%	24,74%	1,82%	0,26%

¿Cuál es el precio que pagaría por una ensalada de verduras?				
(-) \$2	\$2 - \$3,99	\$4 - \$5,99	\$6 - \$8	(+) \$8
34	146	147	49	8
8,85%	38,02%	38,28%	12,76%	2,08%

Pregunta	¿Cuál es su forma de pago normalmente en un restaurante de comida rápida?		¿Cuántas comidas rápidas como hamburguesas, sandwiches consume usted por semana?			
	Efectivo	Tarjeta (débito/crédito)	(-) 2	De 2 - 4	De 5 - 7	(+) 7
Total	136	248	187	144	47	6
384	35,42%	64,58%	48,70%	37,50%	12,24%	1,56%

Pregunta	¿Cuál es el medio o canal que prefiere al comprar comida rápida?					¿Cuál es el medio de comunicación por el que suele informarse de las promociones de comida rápida?				
	Local	Telefono	Internet	Celular	Otro	TV	Radio	Internet	Volantes	Redes Sociales
Total	67	177	93	47	0	81	45	107	12	139
384	17,45%	46,09%	24,22%	12,24%	0,00%	21,09%	11,72%	27,86%	3,13%	36,20%

Pregunta	¿Cuáles marcas son sus preferidas cuando escoge comprar comida rápida?							
	Verde & Carbón	Mc Donald's	El Arbolito	Yalook	Burguer King	Subway	ChFarina	Otros
Total	25	45	24	33	116	61	31	49
384	6,51%	11,72%	6,25%	8,59%	30,21%	15,89%	8,07%	12,76%

Pregunta	¿Consumiría usted comida rápida vegetariana?	
	SI	NO
Total	171	213
384	44,53%	55,47%

Fuente y Elaboración: Propia.

Tabla 16
Matriz de evaluación de factores internos la empresa "Hey What's Up"

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS			
Producto diferenciado al de los rivales	4,00%	2	0,08
Variedad de productos vegetarianos	3,00%	3	0,09
Contar con la marca "Hey What's Up!" registrada en el IEPI	7,00%	4	0,28
Precios competitivos	4,00%	3	0,12
Local comercial ubicada en zona privilegiada, cerca a la Plaza Foch	10,00%	4	0,40
Excelente Servicio al cliente	4,00%	4	0,16
Enfoque en pocos segmentos del mercado	3,00%	3	0,09
Contar con un plan de negocios que permite un rumbo estratégico claro	5,00%	4	0,20
Estrategias diseñadas en base a un plan de negocios	6,00%	3	0,18
Capacidad de innovación de producto	3,00%	3	0,09
Alianza con otras empresas de la industria (Verde & Carbón en Quito y Empanadas de Paco en Guayaquil) que permitan el acceso a tecnología, competencias y mercados geográficos atractivos	7,00%	4	0,28
El personal administrativo, financiero, ventas y servicio al cliente cuenta con un título universitario	3,00%	2	0,06
DEBILIDADES			
Mayores costos unitarios en relación con los competidores importantes	5,00%	4	0,20
Marca Contar con la marca "Hey What's Up!" aún no está posicionada en el mercado de comida rápida	7,00%	4	0,28
Red de distribución más débil que la de los rivales	5,00%	3	0,15
No cuenta con participación de mercado por ser un emprendimiento nuevo	7,00%	4	0,28
Rentabilidad inferior al promedio a causa de su reciente introducción en el mercado de su marca y línea de productos	4,00%	4	0,16
Falta de recursos financieros para crecer en el corto plazo	6,00%	4	0,24
La empresa no cuenta con página web	3,00%	2	0,06
Poca experiencia en el negocio de comida rápida	2,00%	3	0,06
Falta de estacionamientos para los clientes	2,00%	3	0,06
TOTAL	100,00%		3,52

Fuente y Elaboración: Propia

Tabla 17
Matriz de identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
TOP 7 de la empresa "Hey What's Up"

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales (TOP 7)	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales (TOP 7)
F1. Contar con la marca "Hey What's Up!" registrada en el IEPI	D1. Mayores costos unitarios en relación con los competidores importantes
F2. Local comercial ubicada en zona privilegiada, cerca a la Plaza Foch	D2. Contar con la marca "Hey What's Up!" que aún no está posicionada en el mercado de comida rápida
F3. Excelente Servicio al cliente	D3. Red de distribución más débil que la de los rivales
F4. Contar con un plan de negocios que permite un rumbo estratégico claro	D4. No cuenta con participación de mercado por ser un emprendimiento nuevo
F5. Alianza con otras empresas de la industria (Verde & Carbón en Quito y Empanadas de Paco en Guayaquil) que permitan el acceso a tecnología, competencias y mercados geográficos atractivos	D5. Rentabilidad inferior al promedio a causa de su reciente introducción en el mercado de su marca y línea de productos
F6. Segmentación adecuada, enfoque a pocos segmentos del mercado	D6. Falta de recursos financieros para crecer en el corto plazo
F7. Estrategias diseñadas en base a un plan de negocios	D7. La empresa no cuenta con página web
Potencial de Oportunidades comerciales (TOP 7)	Amenazas externas potenciales para las perspectivas de la empresa (TOP 7)
O1. Apertura para ganar participación del mercado de los rivales con una nueva marca e innovación en los productos	A1. Efectos políticos y económicos de la caída de la petroléo
O2. Aumento de la demanda de comida rápida por cambios en los patrones de consumo de los Ecuatorianos	A2. Creciente intensidad de la competencia en la industria, tal vez presione los márgenes de ganancia
O3. Expansión a nuevos mercados geográficos como Cuenca y Guayaquil, por su tamaño y densidad poblacional consideradas entre las principales ciudades del país	A3. Pérdida de ventas ante productos sustitutos
O4. Apertura para explotar nuevas tecnologías para ventas por medio de internet y telefonía móvil	A4. Normas técnicas obligatorias/construcción del local
O5. Establecer alianzas con empresas del sector o industria para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva	A5. Ciclo económico que atraviesa el país: Recesión Económica
O6. La posibilidad de utilizar outsourcing en la distribución mediante Glovo, Ubereat	A6. Disminución del Ingreso per cápita de la Población (proyección 2019)
O7. La posibilidad de contar con un software CRM que facilite el conocimiento del cliente y marketing	A7. Cambio de las necesidades y gustos del comprador

Fuente y Elaboración: Propia.

Tabla 18
Matriz FODA Empresa restaurante de comida rápida “Hey What’s Up”.

		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas	Debilidades
		F1. Contar con la marca "Hey What's Up!" registrada en el IEPH F2. Local comercial ubicada en zona privilegiada, Plaza Foch F3. Excelente servicio al cliente F4. Contar con un plan de negocios que permite un rumbo estratégico claro F5. Posibilidad de alianza estratégica con otras empresas de la industria como: Verde & Carbón en Quito, Empanadas Chilenas en Pusuqui y Empanadas de Paco en Guayaquil, que permitan el acceso a tecnología, competencias y mercados geográficos atractivos. F6. Segmentación adecuada, enfoque a pocos segmentos del mercado F7. Estrategias diseñadas en base a un plan de negocios F8. Calidad de los productos alimenticios que producimos producidos con sello verde de nuestros proveedores F9. Precios competitivos F10. Variedad de Productos Sanos F11. Socialmente responsables con la sociedad: a) Contrataremos gente joven (14 A 20 AÑOS) b) implementaremos el servicio a domicilio en bicicleta	D1. Mayores costos unitarios en relación con los competidores importantes D2. Contar con la marca "Hey What's Up!" que aún no está posicionada en el mercado de comida rápida D3. Red de distribución más débil que la de los rivales - pocos canales de distribución D4. No cuenta con participación de mercado por ser un emprendimiento nuevo D5. Rentabilidad inferior al promedio a causa de su reciente introducción en el mercado de su marca y línea de productos D6. Falta de recursos financieros para crecer en el corto plazo D7. La empresa no cuenta con página web D8. Economías de escala muy por debajo de la competencia D9. Poca experiencia en el negocio
Oportunidades		FO	DO
FACTORES EXTERNOS O1. Apertura para ganar participación del mercado de los rivales con una nueva marca e innovación en los productos O2. Aumento de la demanda de comida rápida por cambios en los patrones de consumo de los Ecuatorianos O3. Expansión a nuevos mercados geográficos como Cuenca y Guayaquil, por su tamaño y densidad poblacional consideradas entre las principales ciudades del país O4. Apertura para explotar nuevas tecnologías para ventas por medio de internet y telefonía móvil O5. Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector o industria para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva O6. La posibilidad de utilizar outsourcing en la distribución mediante Glovo, Ubereat O7. La posibilidad de contar con un software CRM que facilite el conocimiento del cliente y marketing O8. Aprovechar la Propuesta del Gobierno de Flexibilidad Laboral O9. La inversión para entrar en este sector es elevada, especialmente para los que desean ubicarse en lugares como la Plaza Foch, República del Salvador, Isabel La Católica, donde los arriendos son altos, por lo que contar con un local propio en ese sector constituye una oportunidad O10. La competencia deja mucho que desear en servicio al cliente. O11. La mayoría de competidores adolece de una buena planificación estratégica (si es que la tienen)	E1 (F8,F10,O2) Mantener Calidad y Variedad de Productos	E6 (D2, D3, D4, O2, O9, O10) Compra de un terreno o casa antigua en el sector de la Isabel La Católica, nueva zona rosa para el 2022	
	E2 (F1,F2, F4, F5, F7, O1, O2, O3, O5, O9) Integración Horizontal con las empresas: Verde & Carbón en Quito, Empanadas Chilenas en Pusuqui y Empanadas de Paco en Guayaquil, que permitan el acceso a tecnología, competencias y mercados geográficos atractivos en Quito, Guayaquil y Cuenca	E7 (D1, D3, D8, O5, O7, O10) Aumentar 50% los servicios relacionados con página web, app móvil, marketing digital, redes sociales	
	E3 (F1,F2, F4, F7, F8, F9, O1, O2, O3, O4, O5, O10) Integración hacia adelante , mediante Franquicias de la marca "Hey What's up", que permita: fortalecer el posicionamiento de la marca, facilite una mejor distribución al consumidor final, lograr una participación de mercado del 5%, y mayor eficiencia de los recursos hasta el 2020		
	E4 (F1, F2, F3, F4, F7, F11, O3, O4, O6, O10) Fortalecer el posicionamiento mediante la administración directa de la marca propia "Hey What's up !"		
	E5 (F2, F3, F4, F6, F7, F8, F9, F10, F11, O1, O2, O3, O4,O6, O7, O8, O10, O11) Incrementar ventas mediante Penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de al menos 7 productos nuevos, y un excelente servicio de entrega a domicilio		
Amenazas		FA	DA
A1. Efectos Políticos y económicos de la caída del petróleo como huelgas, más impuestos, descontento popular, crisis económica A2. Creciente intensidad de la competencia en la industria, tal vez presione los márgenes de ganancia A3. Pérdida de ventas ante productos sustitutos como por ejemplo: lasañas, pizzas y hot dogs A4. Normas técnicas obligatorias/construcción del local A5. Ciclo económico que atraviesa el país: Recesión Económica y Desaceleración de la actividad productiva lo que provocaría más desempleo y menos consumo A6. Disminución del Ingreso per cápita de la Población (proyección 2019) A7. Cambio de las necesidades y gustos del comprador A8. Disminución de la recaudación tributaria, producto de la crisis económica y acuerdos con el FMI, se prevé el incremento del IVA y más impuestos A9. Demasiados competidores en el sector de comida rápida A10. Marcas como Mc Donalds y Burguer King, líderes del sector, nos llevan la delantera en lo referente a la Gerencia de Marca A11. Los precios bajos es un factor clave que puede amenazar la preferencia de nuestros productos por parte del consumidor A12. Uso de cocinas eléctricas, protección ambiental	E8 (F1,F2, F4, F7, F8, F9, A2, A3, A9, A10) Integración hacia adelante , mediante Franquicias de la marca "Hey What's up", que permita: fortalecer el posicionamiento de la marca, facilite una mejor distribución al consumidor final, lograr una participación de mercado del 5%, y mayor eficiencia de los recursos hasta el 2020	E11 (D1, D3, D4, D6, D8, A1, A2, A3, A7, A8, A9, A10, A11) Recorte de Gastos , reorganización mediante la reducción de costos operativos y activos, con el fin de revertir la caída de las ventas y las utilidades	
	E9 (F1, F4, F6, F7, A1, A2, A5, A6, A7, A9,A11) Formular, Implementar y Evaluar un Plan de Negocios que brinde un rumbo estratégico claro al emprendimiento "Hey What's up"	E12 (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, D9, A1, A2, A3, A6, A7, A8, A9, A10, A11) Desinversión , venta de los locales de la parte inferior del proyecto en caso de que el proyecto no sea rentable o los inversionistas no desean invertir en el Ecuador	
	E10 (F1, F3, A2, A9) Capacitar a todo el personal en servicio al cliente para diferenciamos de la competencia y se constituya en ventaja competitiva		

	FACTORES INTERNOS		
	Fortalezas	Debilidades	
	F1. Contar con la marca "Hey What's Up!" registrada en el IEPÍ F2. Local comercial ubicada en zona privilegiada, Plaza Foch F3. Excelente servicio al cliente F4. Contar con un plan de negocios que permite un rumbo estratégico claro F5. Posibilidad de alianza estratégica con otras empresas de la industria como: Verde & Carbón en Quito, Empanadas Chilenas en Pusuqui y Empanadas de Paco en Guayaquil, que permitan el acceso a tecnología, competencias y mercados geográficos atractivos. F6. Segmentación adecuada, enfoque a pocos segmentos del mercado F7. Estrategias diseñadas en base a un plan de negocios F8. Calidad de los productos alimenticios que producimos producidos con sello verde de nuestros proveedores F9. Precios competitivos F10. Variedad de Productos Sanos F11. Socialmente responsables con la sociedad: a) Contrataremos gente joven (14 A 20 AÑOS) b) implementaremos el servicio a domicilio en bicicleta	D1. Mayores costos unitarios en relación con los competidores importantes D2. Contar con la marca "Hey What's Up!" que aún no está posicionada en el mercado de comida rápida D3. Red de distribución más débil que la de los rivales - pocos canales de distribución D4. No cuenta con participación de mercado por ser un emprendimiento nuevo D5. Rentabilidad inferior al promedio a causa de su reciente introducción en el mercado de su marca y línea de productos D6. Falta de recursos financieros para crecer en el corto plazo D7. La empresa no cuenta con página web D8. Economías de escala muy por debajo de la competencia D9. Poca experiencia en el negocio	
Oportunidades	FO	DO	
FACTORES EXTERNOS O1. Apertura para ganar participación del mercado de los rivales con una nueva marca e innovación en los productos O2. Aumento de la demanda de comida rápida por cambios en los patrones de consumo de los Ecuatorianos O3. Expansión a nuevos mercados geográficos como Cuenca y Guayaquil, por su tamaño y densidad poblacional consideradas entre las principales ciudades del país O4. Apertura para explotar nuevas tecnologías para ventas por medio de internet y telefonía móvil O5. Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector o industria para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva O6. La posibilidad de utilizar outsourcing en la distribución mediante Glovo, Ubereat O7. La posibilidad de contar con un software CRM que facilite el conocimiento del cliente y marketing O8. Aprovechar la Propuesta del Gobierno de Flexibilidad Laboral O9. La inversión para entrar en este sector es elevada, especialmente para los que desean ubicarse en lugares como la Plaza Foch, República del Salvador, Isabel La Católica, donde los arriendos son altos, por lo que contar con un local propio en ese sector constituye una oportunidad O10. La competencia deja mucho que desear en servicio al cliente. O11. La mayoría de competidores adolece de una buena planificación estratégica (si es que la tienen)	E1 (F8,F10,O2) Mantener Calidad y Variedad de Productos	E6 (D2, D3, D4, O2, O9, O10) Compra de un terreno o casa antigua en el sector de la Isabel La Católica, nueva zona rosa para el 2022	
	E2 (F1,F2, F4, F5, F7, O1, O2, O3, O5, O9) Integración Horizontal con las empresas: Verde & Carbón en Quito, Empanadas Chilenas en Pusuqui y Empanadas de Paco en Guayaquil, que permitan el acceso a tecnología, competencias y mercados geográficos atractivos en Quito, Guayaquil y Cuenca	E7 (D1, D3, D8, O5, O7, O10) Aumentar 50% los servicios relacionados con página web, app móvil, marketing digital, redes sociales	
	E3 (F1,F2, F4, F7, F8, F9, O1, O2, O3, O4, O5, O10) Integración hacia adelante , mediante Franquicias de la marca "Hey What's up", que permita: fortalecer el posicionamiento de la marca, facilite una mejor distribución al consumidor final, lograr una participación de mercado del 5%, y mayor eficiencia de los recursos hasta el 2020		
	E4 (F1, F2, F3, F4, F7, F11, O3, O4, O6, O10) Fortalecer el posicionamiento mediante la administración directa de la marca propia "Hey What's up !"		
	E5 (F2, F3, F4, F6, F7, F8, F9, F10, F11, O1, O2, O3, O4,O6, O7, O8, O10, O11) Incrementar ventas mediante Penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de al menos 7 productos nuevos, y un excelente servicio de entrega a domicilio		
	Amenazas	FA	DA
A1. Efectos Políticos y económicos de la caída del petróleo como huelgas, más impuestos, descontento popular, crisis económica A2. Creciente intensidad de la competencia en la industria, tal vez presione los márgenes de ganancia A3. Pérdida de ventas ante productos sustitutos como por ejemplo: lasañas, pizzas y hot dogs A4. Normas técnicas obligatorias/construcción del local A5. Ciclo económico que atraviesa el país: Recesión Económica y Desaceleración de la actividad productiva lo que provocaría más desempleo y menos consumo A6. Disminución del Ingreso per cápita de la Población (proyección 2019) A7. Cambio de las necesidades y gustos del comprador A8. Disminución de la recaudación tributaria, producto de la crisis económica y acuerdos con el FMI, se prevé el incremento del IVA y más impuestos A9. Demasiados competidores en el sector de comida rápida A10. Marcas como Mc Donalds y Burguer King, líderes del sector, nos llevan la delantera en lo referente a la Gerencia de Marca A11. Los precios bajos es un factor clave que puede amenazar la preferencia de nuestros productos por parte del consumidor A12. Uso de cocinas eléctricas, protección ambiental	E8 (F1,F2, F4, F7, F8, F9, A2, A3, A9, A10) Integración hacia adelante , mediante Franquicias de la marca "Hey What's up", que permita: fortalecer el posicionamiento de la marca, facilite una mejor distribución al consumidor final, lograr una participación de mercado del 5%, y mayor eficiencia de los recursos hasta el 2020	E11 (D1, D3, D4, D6, D8, A1, A2, A3, A7, A8, A9, A10, A11) Recorte de Gastos , reorganización mediante la reducción de costos operativos y activos, con el fin de revertir la caída de las ventas y las utilidades	
	E9 (F1, F4, F6, F7, A1, A2, A5, A6, A7, A9,A11) Formular, Implementar y Evaluar un Plan de Negocios que brinde un rumbo estratégico claro al emprendimiento "Hey What's up"	E12 (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, D9, A1, A2, A3, A6, A7, A8, A9, A10, A11) Desinversión , venta de los locales de la parte inferior del proyecto en caso de que el proyecto no sea rentable o los inversionistas no desean invertir en el Ecuador	
	E10 (F1, F3, A2, A9) Capacitar a todo el personal en servicio al cliente para diferenciarnos de la competencia y se constituya en ventaja competitiva		

Fuente y Elaboración: Propia.

Tabla 19
Matriz Objetivos Estratégicos de la empresa restaurante de comida rápida “Hey What’s Up”

#	Relación	Objetivos Estratégico	Proyecto	Responsable	PLAZO (LP-MP-CP)	Plan de Acción	Presupuesto anual USD
1	E1 (F8,F10,02)	Mantener Variedad y Diferenciación de Productos	Establecer nuevos e innovadores menús alternativos de comida rápida tradicional, vegetariana y jugo naturales	Jefe de Chefs (producción)	CP	1. Contratar a 2 estudiantes de Gastronomía de las mejores Universidades del país, que estén por graduarse de chefs. 2. Analizar junto con ellos los resultados del estudio de mercado con el fin de diseñar una oferta gastronómica que supere las expectativas de nuestro mercado meta 2. Incluir en los menús: sandwiches y hamburguesas tradicionales con carne de soya (carve), etc; platos vegetarianos y gastronomía nacional, hasta julio del año 2020.	\$9.600,00
2	E2 (F1,F2, F4, F5, F7, 01, 02, 03, 05, 09)	Integración Horizontal con las empresas: Verde & Carbón en Quito, Empanadas Chilenas en Pusuqui y Empanadas de Paco en Guayaquil, que permitan el acceso a tecnología, competencias y mercados geográficos atractivos en Quito, Guayaquil y Cuenca	Firmar un acuerdo tipo "Joint Venture" con empresas de alimentos afines con el objetivo de que pasen a ser socios estratégicos de nuestra empresa "Hey What's up".	Gerente General	MP	1. Coordinar una cita en Quito con los Proprietarios de Verde & Carbón en Quito, Empanadas Chilenas en Pusuqui y Empanadas de Paco en Guayaquil, para proponerles establecer un acuerdo estratégico mediante tipo "Joint Venture" con el fin de comercializar bajo la marca "Hey What's up" sus productos y servicios y de esta manera lograr Integración Horizontal. 2. Una vez firmado el acuerdo legalizarlo en la notaría y en el IPEI como distribuir exclusivo en el Ecuador	\$1.200,00
3	E3 (F1,F2, F4, F7, F8, F9, 01, 02, 03, 04, 05, 010)	Integración hacia adelante, mediante Franquicias de la marca "Hey What's up", que permita fortalecer el posicionamiento de la marca, facilite una mejor distribución al consumidor final, lograr una participación de mercado del 5%, y mayor eficiencia de los recursos hasta el 2020	Crear franquicias de la marca "Hey What's up" para comercializarlas primero a nivel nacional y luego internacionalmente; es decir, Como propietarios de la marca "hey What's up" (franquiciador) otorgar los derechos de uso de la marca a otra persona física o jurídica (franquiciado) por un tiempo determinado y que englobe todos los elementos del modelo de negocio.	Gerente General Gerente Comercial	MP	1. Registrar la marca "Hey What's up" en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IPEI) 2. Contratar un abogado experto en registro de marcas que diseñe un modelo de contrato para franquiciar la marca 3. Publicitar la marca "Hey What's up" y la franquicia mediante página web, radio y redes sociales 4. Firmar convenios de franquicias con clientes nacionales e internacionales e inmediatamente legalizarlos en notarias	\$1.900,00
4	E4 (F1, F2, F3, F4, F7, F11, 03, 04, 06, 010)	Fortalecer el posicionamiento mediante la administración directa de la marca propia "Hey What's up!"	1. Fortalecer el posicionamiento de la marca "hey What's up!" a nivel nacional 2. Lograra un mejor posicionamiento en la mente de nuestros consumidores meta	Gerente General Gerente Comercial	MP	1. Establecer una estrategia de posicionamiento de Calidad/Precio, es decir, ofrecer la mayor calidad posible a un precio competitivo cercano a la de los líderes de comida rápida como Mac Donald's y Burger King. 2. Establecer una estrategia de posicionamiento en base a atributos, es decir, posicionar a todos nuestros productos (hamburguesas, sandwiches, ensaladas, jugos, etc) como "Extragrande", tal como lo ven en la publicidad es como lo reciben.	\$1.400,00
5	E5 (F2, F3, F4, F6, F7, F8, F9, F10, F11, 01, 02, 03, 04, 06, 07, 08, 010, 011)	Incrementar ventas mediante Penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de al menos 7 productos nuevos	Establecer estrategias intensivas que permitan incrementar las ventas.	Gerente General Gerente Comercial Gerente de Producción (Chef)	MP	1. Crear productos como hamburguesas y sandwiches extragrandes; y menús vegetarianos para atraer clientes: 1a) 2x1 en semana de inauguración y 1b) cumpleaños no paga en todos los productos (Aplica para mesas de 4 personas en adelante, incluido el cumpleaños). PM 2. Abrir nuevos locales en el Norte, Sur y los valles de Quito; y en las principales ciudades del país como Guayaquil, Cuenca y Ambato, mediante franquicias, para desarrollar mercados (DM) 3. Crear nuevos e innovadores menús vegetarianos como por ejemplo: XXXXXXXX para atraer clientes e implementar servicio a domicilio mediante bicicletas y motos (normales y eléctricas) con la promo "1 hora o gratis". (DP)	\$15.000,00
6	E6 (D2, D3, D4, 02, 09, 010)	Compra de un terreno o casa antigua en el sector de la Isabel la Católica, nueva "zona rosa" de Quito para el 2025	Adquirir bien inmueble para posicionar la marca "hey What's up", en la nueva "zona rosa" de Quito	Gerente General	LP	1. Compra de un terreno o casa antigua en el sector de la Isabel la Católica, nueva "zona rosa" de Quito 2. Contratar un Arquitecto que construya en el bien inmueble las nuevas instalaciones de la empresa de comida rápida "hey What's up!" 3. Sacar los permisos de construcción 4. Inaugurar las nuevas instalaciones del restaurante en el 2025	\$150,00
7	E7 (D1, D3, D8, 05, 07, 010)	Aumentar en un 50% los servicios relacionados con página web, app móvil, marketing digital, redes sociales	Aumentar en un 50% los servicios relacionados con página web, app móvil, marketing digital y redes sociales	Gerente Comercial	CP	1. Contratar un Community Manager responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad online de la marca "hey What's up!" en el mundo digital que implemente los servicios relacionados con página web, app móvil, marketing digital y redes sociales. Todo esto con la fin de aumentar la comunidad y detectar a los potenciales clientes y futuros consumidores de nuestros productos.	\$1.200,00
8	E8 (D1, D2, D3, D4, D8, 01, 02, 03, 04, 06, 010, 011)	Diseñar una estrategia de océano azul	Diseñar e implementar una estrategia de océano azul	Gerente General Gerente Comercial Gerente de Producción (Chef)	MP	1. Concentrarse y poner énfasis en innovación en valor y no en la competencia. 2. Consegur que la competencia se torne irrelevante 3. Enfocarse en ofrecer un gran salto en valor para los compradores y la empresa, abriendo de este modo un espacio de mercado nuevo e inexplorado. 4. Desarrollar nuevos mercados, productos y servicios que la competencia no haya explotado	\$2.500,00
9	E9 (F1,F2, F4, F7, F8, F9, A2, A3, A9, A10)	Integración hacia adelante, mediante Franquicias de la marca "Hey What's up", que permita fortalecer el posicionamiento de la marca, facilite una mejor distribución al consumidor final, lograr una participación de mercado del 5%, y mayor eficiencia de los recursos hasta el 2020	Crear franquicias de la marca "hey What's up" para comercializarlas primero a nivel nacional y luego internacionalmente; es decir, Como propietarios de la marca "hey What's up" (franquiciador) otorgar los derechos de uso de la marca a otra persona física o jurídica (franquiciado) por un tiempo determinado y que englobe todos los elementos del modelo de negocio.	Gerente General Gerente Comercial	MP	1. Registrar la marca "hey What's up" en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IPEI) 2. Contratar un abogado experto en registro de marcas que diseñe un modelo de contrato para franquiciar la marca 3. Publicitar la marca "hey What's up" y la franquicia mediante página web, radio y redes sociales 4. Firmar convenios de franquicias con clientes nacionales e internacionales e inmediatamente legalizarlos en notarias	\$1.900,00
10	E10 (F1, F4, F6, F7, A1, A2, A5, A6, A7, A9, A11)	Formular, Implementar y Evaluar un Plan de Negocios que brinde un rumbo estratégico claro al emprendimiento "Hey What's up"	Formular, Implementar y Evaluar un Plan de Negocios para la empresa "Hey What's up"	Gerente General Gerente Comercial	CP	1. Formular y diseñar un plan de negocios para la empresa "hey What's up" que contemple al menos los siguientes aspectos: Análisis de: Macroentorno, Microentorno, FODA, Posibles Escenarios, Estudio de Mercado, Segmentación y establecimiento del mercado meta, Posicionamiento, Estrategias Comerciales, Plan de Marketing y Plan Financiero. 2. Implementar el Plan de Negocio en la empresa 3. Hacer un seguimiento y evaluar los resultados de las estrategias implementadas a la culminación del primer año.	\$1.500,00
11	E11 (F1, F3, A2, A9)	Capacitar a todo el personal en servicio al cliente para diferenciarnos de la competencia y se constituya en ventaja competitiva	Capacitar a todo el personal en servicio al cliente con altos índices de calidad, que permitan diferenciarnos de la competencia y constituya en ventaja competitiva	Gerente General Gerente Comercial Talento Humano	CP	1) Cotrar un consultor y/o experto en programas de capacitación en servicio al cliente 2. Implementar un sistema de servicio al cliente de calidad en la empresa, que permita monitorear, hacer seguimiento y medir el nivel de satisfacción con el fin de lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente interno y externo-	\$1.500,00
12	E12 (D1, D3, D4, D6, D8, A1, A2, A3, A7, A8, A9, A10, A11)	Recorte de Gastos, reorganización mediante la reducción de costos operativos y activos, con el fin de revertir la caída de las ventas y las utilidades	Establecer un sistema de control de costos y gastos por cada centro de costos (local propio)	Gerente General Gerente Financiero	CP	1) Diseñar un sistema de control de costos y gastos por cada centro de costos (local propio y franquiciado) 2) Monitorear y hacer un seguimiento continuo para determinar que local no es rentable 3) Si algunos de los locales propios o franquiciados, no alcanza al menos el punto de equilibrio, se debe evaluar el motivo del porque no está alcanzando una rentabilidad adecuada. 4) En caso de que el centro de costos demuestre que esta obteniendo pérdidas permanentes, se debe cospnsiderar su desinversión y/o retiro y cancelación de la franquicia.	\$500,00
13	E13 (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, D9, A1, A2, A3, A6, A7, A8, A9, A10, A11)	Desinversión, venta de los locales de la parte inferior del proyecto en caso de que el proyecto no sea rentable o los inversionistas no desean invertir en el Ecuador	Establecer un Plan B de desinversión en el Ecuador y buscar nuevas oportunidades rentables en otras actividades económicas	Gerente General Gerente Financiero	LP	Una vez vendidos los locales comerciales del proyecto, colocar ese dinero en inversiones offshore en el exterior en Panamá o Miami, o en caso de que se presente una nueva recesión en el Ecuador y hasta que el ciclo económico cambie a crecimiento y mejore el ambiente político. Para invertir en otra actividad económica rentable	\$250.000,00

Fuente y Elaboración: Propia.

Tabla 20
Matriz de la Estrategia Principal de la empresa restaurante de comida rápida
“Hey What’s Up”

		Crecimiento rápido del mercado			
Posición competitiva débil	Cuadrante 2	Cuadrante 1	Posición competitiva fuerte		
	1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación	1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada		1. Recorte de gastos 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación	1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Alianzas estratégicas

Fuente y Elaboración: Propia.

Tabla 21
Menú / Oferta Gastronómica del restaurante de comida rápida “Hey What’s Up”

Menú - Oferta	Precio Promedio	Estrategias Comerciales
Desayunos	\$ 4,99	<p align="center">Estrategia Genérica</p> <p>Estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación</p> <p align="center">Estrategias Alternativas de Posicionamiento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de integración hacia adelante 2. Estrategia de integración horizontal 3. Estrategia de penetración de mercado 4. Estrategia de desarrollo de mercado 5. Estrategia de desarrollo de productos y servicios,
Hamburguesas	\$ 7,99	
Sanduches de carne	\$ 5,99	
Sanduches de pollo	\$ 4,99	
Ensaladas de verduras pequeñas	\$ 6,99	
Ensaladas de verduras grandes	\$ 8,99	
Put Fly (Ponte Pilas- Caja Feliz para niños)	\$ 4,99	
Papas Fritas "mashi"	\$ 1,99	
Papi macho (papas+salchicha de pollo)	\$ 2,99	
Ensaladas de frutas	\$ 4,99	
Burritos vegetarianos	\$ 5,99	
pizza	\$ 6,99	
alitas de pollo	\$ 5,99	
Smoothies con helado o yogurt,	\$ 3,99	
Empanadas de morocho	\$ 3,99	
Quimbolito	\$ 3,99	
Humita	\$ 3,99	
Empanada Chilena	\$ 3,99	
Jugos de frutas	\$ 2,50	
Helados	\$ 1,99	
Gaseosas	\$ 1,50	
Agua sin gas	\$ 1,00	

Fuente y Elaboración: Propia.

Tabla 22
Principales productos sustitutos de las empresas de comida rápida en Quito

Producto Sustituto	Precios promedio	Principales empresas que lo comercializan
<u>Sustitutos de comida rápida tradicional de origen animal</u>		
Pizzas	\$10	Pizza Hut, Pizzería El Hornero, ChFarina, Titus Pizza, PizzaSA,
Burrito	\$6	La vecindad de los cuates, Freshi, American deli, Burritos Factory, La Guarida del Coyote, Frida Tacos, Chilli's, Taconazo, Chipote Chillón.
Pollo horneado y a la brasa	\$4.99	Pollo Stav, Pizzería El Hornero, El Brasero, KFC, Pollo Campero, Texas Chicken,
Sanduches de pollo, carne y pavo	\$4.50	Los hot dog de la González, Rock e Burguer King, Carl's Jr., Mac Donald's, Topi Burguer, Verde & Carbón, El Chori, La tablita del Tártaro, Chorigol, El Español, Casa Res, Vaco y Vaca, Cadillac
Salchipapas	\$3.50	Los hot dog de la González Suarez, Tropi Burguer, Chorigol
Alitas de pollo	\$6,99	Tropi Burguer, American Deli, KFC, El Campero, Texas Chicken, Verde & Carbón, El Chori, Chorigol, Casa Res, Vaco y Vaca, Cadillac, Las Menestras del Negro
Milanesas de carne y pollo	8.50	Pizzería El Hornero, American Deli, Sport Planet, Casa Res, Vaco y Vaca, Cadillac, Las Menestras del Negro, Costa y Sierra
Pinchos de carne, pollo, pavo y fritada	\$5	Verde & Carbón, El Chori, La tablita del Tártaro, Chorigol

Comida china como: Chaulafán y chaufarín	\$5.99	Mayflower, Chifa Lai, Chifa Océano, Casa Asia, Restaurante Long Fong
Parrilladas	\$14,00	Verde & Carbón, El Chori, Chorigol, El Brasero, La tablita del Tártaro, Casa Res
Sushi en todas sus variedades	\$9,00	Noe Sushi Bar, Mizu Sushi Bar, Sushi Shop, Saku Sushi, Nubori Sushi
<u>Sustitutos de comida rápida de origen vegetal</u>		
Ensaladas de vegetales en sus variedades como: César, Caprese, Rúcula y manzana	\$6.80	Verde & Carbón, El Chori, La tablita del Trato, Chorigol, Pizzería El Hornero, ChFarina, COBS, Freshi
Milkshakes de frutas Quimbolitos	\$4.50 \$4,00	Freshi, Frutería Monserrat, El Español, Juan Valdez, Costa y Sierra
Yogurt con pan de yuca	\$4.00	El Yogurt de la Amazonas
Yucas	\$3.50	Pollo Stav, El Yogurt de la amazonas
Sopas	\$6.50	American Deli, Texas Chicken, Las Menstras del Negro, Costa y Sierra
Otros Sustitutos		
Gaseosas	\$1.50	Todos los antes mencionados
Jugos de frutas en envase plástico	\$3.00	Todos los antes mencionados
Bebidas energizantes, Nestea	\$2.50	Mac Donald's, Tropi Burger

Fuente y elaboración: Propia.

Tabla 23
Plan de marketing de la empresa “Hey What’s Up”

Plan de Marketing	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Eventos												
Festividades												
Tipo Promoción	Promociones											
Open House 2X1 en todos los productos												
Ventas especiales por Coronavirus												
Día de la madre												
Día del niño												
Día del padre												
Incentivar el consumo debido a caída de la demanda a niveles muy bajos												
Vacaciones de verano												
Reposicionar la marca												
Halowwen												
Ventas especiales por feriado dedia de difuntos												
Ventas especiales por fiestas de Quito												
Rebajas por navidad												
Rebajas por año nuevo												
Tipo ACCIÓN	Plan de Publicidad											
e-mailing												
Publicidad Radio												
Publicidad Exterior												
Publicidad por Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram y Tik Tok)												
internet - web												
Marketing Directo												
Publicidad Cines												
Publicidad TV												
Mobile marketing												
Publicidad Prensa												
Televisión por cable												
Estrategia	Plan de Ventas											
Prospecting												
Recuperación												
Recomendación clientes												
Base deDatos CRM												
Objetivos de venta												
Ventas proyectadas por mes USD				\$4.000,00	\$10.000,00	\$7.000,00	\$15.000,00	\$20.000,00	\$25.000,00	\$30.000,00	\$15.000,00	\$50.000,00

Fuente y elaboración: Propia.

Plan de Marketing	
	Eventos
	Festividades
Tipo Promoción	
	Open House 2X1 en todos los productos
	Ventas especiales por Coronavirus
	Día de la madre
	Día del niño
	Día del padre
	Incentivar el consumo debido a caída de la demanda a niveles muy bajos
	Vacaciones de verano
	Reposicionar la marca
	Halowwen
	Ventas especiales por feriado dedia de difuntos
	Ventas especiales por fiestas de Quito
	Rebajas por navidad
	Rebajas por año nuevo
Tipo ACCIÓN	
	e-mailing
	Publicidad Radio
	Publicidad Exterior
	Publicidad por Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram y Tik Tok)
	internet - web
	Marketing Directo
	Publicidad Cines
	Publicidad TV
	Mobile marketing
	Publicidad Prensa
	Televisión por cable
Estrategia	
	Prospecting
	Recuperación
	Recomendación clientes
	Base deDatos CRM
Objetivos de venta	
	Ventas proyectadas por mes USD

Fuente y elaboración Propia.

Tabla 24

Proyección de la demanda potencial de comida rápida en la zona de influencia de la empresa Hey What's Up

Descripción	Cantidad	%	Total	Cantidad	%	Total
	D. M. QUITO			ZONA NORTE DE QUITO		
Población total en Quito: Total de personas que viven en el Distrito Metropolitano de Quito	2'597.989			298.769		
Mercado Potencial: Total de personas de los segmentos meta elegidos. El mercado potencial se obtiene de aplicar los porcentajes de los mercados meta escogidos a la población total.	$(2'597.989 \times 29,72\%) + (2'597.989 \times 25,27\%) = 1.428.634$			$(298.769 \times 29,72\%) + (298.769 \times 25,27\%) = 164.293$		
Mercado meta primario (29,72%), Generación Y	2.597.989	29,72%	772.122	298.769	29,72%	88.794
Mercado meta secundario años (25,27%) Generación X	2.597.989	25,27%	656.512	298.769	25,27%	75.499
Subtotal 1:	1.428.634			164.293		
Mercado efectivo: Total de personas del mercado potencial que están interesados en hamburguesas y sandwiches que son los productos que vende Hey What's Up. Este dato se obtuvo de la encuesta. El 68,75% contestó positivamente a la pregunta ¿Consumes usted alguna de las siguientes comidas rápidas?	1.428.634	68,75%	982.186	164.293	68,75%	112.951
Frecuencia de compra: cantidad de unidades de comida rápida que un cliente de los mercados meta escogidos compraría al año. Como se tiene un mercado efectivo de 982,186 personas si cada una adquiriera 104 comidas rápidas al año. Esta información se obtiene de la pregunta ¿Con qué frecuencia a la semana consume Ud. comida rápida? (52 semanas al año x 2 días a la semana)	2 días a la semana/104 días al año			2 días a la semana/104 días al año		
	982.186	104	102.147.344	112.951	104	11.746.904
Mercado Meta: Total de personas del mercado efectivo que el emprendimiento Hey What's Up, puede atender. Este dato se obtiene de varias fuentes como: conocimiento del mercado, entrevista a expertos, capacidad instalada de la empresa, horarios y turnos de atención, análisis de la competencia; pero finalmente se delinea en virtud de lo que el emprendedor puede realmente abastecer por unidad de tiempo a sus clientes, que para la empresa Hey What's Up, por capacidad de la empresa y presupuesto no podemos producir y vender 102,147,344 comidas rápidas al año. Sin embargo, podríamos producir y vender en el día trabajando 2 turnos de 8 horas diarias, un total 16 horas laborables, la cantidad de 1280 comidas rápidas al día (80 cada hora x 16 horas laborables), esto es, 399,360 comidas rápidas al año (312 días laborables al año x 1280 unidades, aquí le hemos restado los 53 días Sábados que no trabajamos para descanso del personal, 365 días-53 Sábados = 312)	1280	312	399.360	1280	312	399.360
Participación de mercado: Para conocer la participación de la empresa Hey What's Up en el mercado, simplemente efectuamos el cálculo: Distrito Metropolitano de Quito $399,360/102,147,344 = 0,39\%$ y Zona Norte de Quito escogida $399,360/11,746,904 = 3,4\%$	0,3910%			3,40%		
Participación de mercado de la empresa Hey What's Up en número de personas	3840			3840		
Participación de mercado de la empresa Hey What's Up en número de comidas rápidas: Total de unidades de comida rápida que la empresa Hey What's Up, puede vender a los clientes de los mercados meta escogidos al año (3840 x 104 comidas rápidas al año que cada persona consume en promedio), con altos estándares de calidad en base a su capacidad instalada actual	399.360			399.360		
Participación de mercado de la empresa Hey What's Up en términos monetarios, dólares.	\$1.597.440			\$1.597.440		

Fuente: Proyección por Edades, Provincias 2010-2020, INEC, www.inec.gob.ec.

Elaboración: Propia.

Anexo 3: Cuestionario

Encuesta utilizada en el estudio de mercado

“Estudio de Factibilidad de la creación de un restaurante de comida rápida especializado en hamburguesas, sandwiches (tradicionales y vegetarianos), ensaladas de frutas, y verduras localizado en la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito”.

1. **¿Consumen usted alguna de las siguientes comidas rápidas? Indique una opción**
 - Hamburguesa
 - Pizza
 - Sanduche
 - Hot dog
 - Otros, ¿cuál?:
2. **¿Con qué frecuencia a la semana consume usted comida rápida?**
 - De 1 a 2 días
 - De 3 a 5 días
 - Más de 5 días
3. **A la hora de escoger un restaurante, ¿Cuál es el factor más importante en su decisión?**
(Enumere del 1 al 5, siendo 5 el más importante)
 - Calidad de los alimentos
 - Preferencia de marca
 - Precio
 - Servicio al cliente
 - Variedad de Productos sanos
 - Otro, indique ¿Cuál?
4. **¿Cuántas comidas rápidas como: hamburguesas, sandwiches, pizzas, ¿o hot dogs consume usted a la semana?**
 - Menos de 2
 - De 2 a 4
 - De 5 a 7
 - Más de 7 veces
5. **¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una comida rápida como hamburguesa o Sanduche?**
 - Menos de \$2
 - De \$2 a \$3,99
 - De \$4 a \$5,99
 - De \$6 a \$8
 - Más de \$8
6. **¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una comida rápida como: hamburguesa o sandwiches vegetarianos?**

- Menos de \$2
- De \$2 a \$3,99
- De \$4 a \$5,99
- De \$6 a \$8
- Más de \$8
- 7. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una ensalada de frutas?**
- Menos de \$2
- De \$2 a \$3,99
- De \$4 a \$5,99
- De \$6 a \$8
- Más de \$8
- 8. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una ensalada de verduras?**
- Menos de \$2
- De \$2 a \$3,99
- De \$4 a \$5,99
- De \$6 a \$8
- Más de \$8
- 9. ¿Consumiría usted comida rápida vegetariana como: hamburguesas, sandwiches, ¿hot dogs con carne de vegetal y pan integral?**
- SI
- No
- 10. ¿Cuál es el medio que usted utiliza o prefiere para comprar comida rápida?**
- Directamente en el local de la marca de su preferencia
- A domicilio por Teléfono
- A domicilio por Internet
- A domicilio por Celular
- Otro, indique ¿cuál?:
- 11. ¿Porque tipo de medio publicitarios suele informarse de este tipo de restaurantes de comida rápida y las promociones que ofrecen?**
- Televisión
- Radio
- Internet
- Volantes (flyers)
- Redes Sociales
- Otro, indique ¿cuál?:
- 12. ¿Cómo es su forma de pago normalmente en este tipo de restaurantes de comida rápida?**
- Efectivo
- Tarjeta (debito/crédito)
- 13. ¿Cuál es su edad? _____, o ¿Cuál en que rango de edad se encuentra usted?**
- Menos de 15 años

___ De 15 a 25 años

___ De 26 a 35 años

___ De 36 a 45 años

___ De 46 a 55 años

___ Más de 55 años

14. ¿Cuál es su profesión, oficio o actividad económica que realiza actualmente?

(Por ejemplo: Médico/Mecánico/Comercio de Calzado)

___ Dependiente

___ Independiente

15. ¿Cuál es su nivel de ingresos que usted percibe al mes, favor especifique dentro de los siguientes rangos?

___ Menos de \$365 dólares

___ De 365 a 500 dólares

___ De 501 hasta 1000 dólares

___ De 1001 hasta 1500 dólares

___ De 1501 hasta 2000 dólares

___ Más de 2000 dólares

16. ¿Cuáles marcas son sus preferidas cuando escoge comprar comidas rápidas?

___ Verde y carbón

___ Mc Donald's

___ El Arbolito

___ Yalook

___ Burguer King

___ Subway

___ Pizza Hut

___ ChFarina

___ Otro, indique ¿cuál?:

Para uso exclusivo del encuestador

Género: ___ Masculino ___ Femenino

Otra información relevante que el entrevistado haya mencionado:

Fuente y elaboración: Propia

Anexo 4: Usos y hábitos de millennials

Usos y Hábitos de los Millennials o Generación Y

Usos y Hábitos de los Millennials	Factor de Segmentación
En Ecuador hay 3,9 millones de Millennials, representan el 23,2% de la población total	Estadístico
El 50,4% de los 3,9 millones de Millennials que viven en el Ecuador son mujeres, el 49,6 % son hombres	Estadístico
En la provincia del Azuay 1 de 4 personas es Millennials	Estadístico
Al momento de decidir sobre ser madres, registran 42,76 hijos por cada 1000 habitantes (53,8% en la generación X)	Estadístico
Existen 9,94 matrimonios por cada 1000 habitantes (13,13 en la generación X)	Estadístico
Se registran 24,06 divorcios por cada 1000 habitantes (17,20 en la generación X)	Estadístico
70,6 % de los Millennials está más contento con su trabajo (68,7% en la generación X)	Estadístico
Al momento de viajar tiene la ventaja de hacerlo por turismo y estudio con el 63,7% y el 2,1% respectivamente. (Al momento de viajar la generación X lleva la ventaja en los viajes por eventos y negocios con el 8,3 y 3,1% respectivamente)	Estadístico
65 de cada 100 Millennials tiene un Smartphone (teléfono inteligente), 68,7% usa internet, 63,8% posee una cuenta en alguna red social, 10,1% fuma cigarrillos, 7,2% bebe licor, 17,4% bebe cerveza, 48,1% practica deportes, 13,9% usa bicicleta, 17% usa fundas de tela.	Estadístico
La generación de los Millennials va más allá de su definición enfocada exclusivamente en la edad; representa una de las generaciones que ha alcanzado el mayor peso demográfico e influencia en el mundo.	Influencia
Además de su peso demográfico, su importancia estratégica radica también en el hecho de que se ha convertido en objeto de estudio permanente, por su capacidad de influencia y por tratarse de la primera generación de nativos digitales	Influencia
Los millennials representan el 26 % de la población mundial y el 30 % de latinoamericana.	Estadístico
Los millennials representan el 26 % de la población mundial, alrededor de 1,8 mil millones, de los cuales más de 80 millones están en Estados Unidos y 50 millones en Europa. En cuanto a Latinoamérica, el porcentaje todavía aumenta: el 30 % de la población de la región es millennial.	Estadístico
Si nos centramos en Ecuador, y analizamos los datos del último censo oficial, notamos que la edad promedio en Ecuador es de 28 años y que casi 5 millones tenían entre 15 y 34 años en 2010, lo que significa que, aproximadamente, uno de cada tres ecuatorianos era, por ese entonces, un millennial. Estos datos revelan que Ecuador está viviendo la mayor tasa de juventud de su historia.	Estadístico

Los millennials están marcando tendencia, como nunca antes lo había logrado una generación. No es mera casualidad la copiosa producción de contenidos sobre su personalidad.	Tendencia
Los millennials podrán ser muy tecnológicos y casi adictos a las selfies, pero, según el estudio de Nielsen, también se interesan por la libertad de expresión, se preocupan por causar un impacto social positivo, por el bienestar de sus padres y madres y de las personas mayores, etc.	Intereses
También buscan una relación directa tanto con las marcas como con quienes les rodean; están en constante búsqueda de innovación y de opciones para emprender en sus propios negocios	Intereses
El espíritu juvenil trasciende los años y efectivamente es el germen de muchos de los comportamientos osados e irreverentes de los millennials de hoy o de la generación X cuando eran jóvenes.	Atributos y actitudes
Los rangos de edad son bastante amplios. (En el caso de los millennials, dependiendo de la definición que se haga, pueden llegar a ser desde 15 años)	Edad
Los millennials, ávidos usuarios de aplicaciones, prefieren las categorías de juegos, redes sociales, música y entretenimiento, tal como expone un gráfico de Statista basado en datos del Global Web Index. Una de las más elegidas es Facebook y es, además, a la que los millennials le dedican más tiempo: 25,7 horas mensuales.	Estilo de vida
Con cada movimiento que hacemos en Internet, dejamos huellas semánticas, de contenido, de lo que somos, decimos, hacemos, con quién hablamos... y, gracias a la geolocalización de nuestros móviles, ahora también dejamos rastros de dónde estamos y por dónde pasamos. No comprender el entorno digital y móvil puede resultar un error grave para empresas y políticos.	Huellas Semánticas / Geolocalización
En esta era multipantalla parece extremadamente difícil retener la atención de los espectadores. El poder cautivador, casi hipnotizante, que las grandes estrellas del cine y la televisión ejercían sobre las generaciones anteriores (baby boomers y Xers) ya no existe.	Atención / Publicidad
Los millennials son el motor de la economía global y quienes, poco a poco, comienzan a ocupar puestos de poder y a tomar las grandes decisiones. Una proyección de Deloitte agrega que para 2025 representarán el 75 % de la fuerza laboral mundial)	Proyección Estadística
Los millennials sienten un rechazo por la organización con horarios y localizaciones fijas; son partidarios del trabajo por objetivos, sin importar dónde, cómo y cuándo se consigan. es consecuencia de una necesidad, dado que las parejas millennials trabajan por igual (mucho más que en generaciones anteriores) y la reducción de horarios o la deslocalización les facilita su vida familiar.	Flexibilidad en el trabajo
Es una relación casi simbiótica, el móvil es una prolongación de su propio cuerpo y les invade la ansiedad si lo olvidan en casa o si se quedan sin batería.	Estilo de Vida
El teléfono móvil es lo que más usan los millennials y lo que más quieren. Casi la mitad de los millennials ecuatorianos encuestados dijo haber comprado un teléfono inteligente en los últimos 6 meses, el triple de los que dijeron haber adquirido un ordenador portátil.	Estilo de Vida

<p>WhatsApp ha transformado por completo los hábitos de comunicación cotidiana de los millennials; ellos ya se han acostumbrado a una herramienta que les permite comunicarse de forma rápida, gratuita y en la que pueden compartir múltiples formatos.</p> <p>La encuesta online realizada para este estudio confirma esta tendencia, casi compulsiva, de revisar y revisar WhatsApp, pues 7 de cada 10 millennials ecuatorianos dijeron consultarla más de 5 veces por hora, lo que supondría un mínimo de 80 veces al día.</p>	Estilo de Vida / Hábitos
<p>En la encuesta online a millennials ecuatorianos, el 35 % de los consultados dijo ser activo en Snapchat, algo por debajo de Google + y LinkedIn, una penetración relativamente alta para una plataforma con poco más de cuatro años y con bastante menos tiempo de presencia en la región.</p>	Snapchat en Ecuador
<p>La Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) del INEC señaló que los ecuatorianos pasan un total de 1,5 horas semanales en redes sociales, cifra que aumenta considerablemente cuando se coloca el foco en la generación millennial.</p>	Redes Sociales y estilo de Vida
<p>En la encuesta online realizada para este estudio observamos que 7 de cada 10 millennials ecuatorianos reconocen utilizar mucho la tecnología en su tiempo libre, de lo que se desprende que buena parte de sus actividades de ocio están mediadas por una pantalla</p>	Tiempo Libre / Ocio
<p>La encuesta online realizada a millennials ecuatorianos reveló que ver vídeos es su tercera actividad preferida en Internet, sólo superada por el acceso a redes sociales y el envío de correos electrónicos. Cerca del 39 % consume entre 1 y 2 horas diarias de vídeos en YouTube, Vimeo, Netflix u otras plataformas de contenido audiovisual; otro 20 % dijo ver entre 2 y 4 horas y un 16 % admitió pasarse más de 4 horas viendo vídeos. Esto supone que 7 de cada 10 millennials ecuatorianos puede considerarse consumidor habitual de contenidos audiovisuales.</p>	Actividad preferida en internet
<p>La encuesta reveló que el 69 % de los millennials latinoamericanos busca trabajo a través de los portales de empleo, el 40 % consultando las bolsas de trabajo universitarias y el 28 % prefiere hacerlo a través de las redes sociales⁴.</p>	Empleo
<p>Si nos centramos en Ecuador, y analizamos los datos del último censo oficial, notamos que la edad promedio en Ecuador es de 28 años y que casi 5 millones tenían entre 15 y 34 años en 2010, lo que significa que, aproximadamente, uno de cada tres ecuatorianos era, por ese entonces, un millennial. Estos datos revelan que Ecuador está viviendo la mayor tasa de juventud de su historia.</p>	Estadística
<p>Reporte sobre millennials del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES) demostró que el 34 % de los ecuatorianos forma parte de la Generación Y</p>	Estadística
<p>Si los millennials es una generación conectada, que se relaciona en las redes sociales y en las plataformas de mensajería, más lógico y razonable era acercarnos por esas vías, buscarlos allí donde están.</p>	Encuesta Cualitativa
<p>La dimensión cualitativa de la investigación incluyó un total de 15 entrevistas en profundidad a millennials ecuatorianos destacados</p>	Entrevista Cualitativa

(emprendedores, activistas, artistas...) y a diferentes expertos (a quienes llamamos «contactos estratégicos») conocedores de la Generación Y. Las entrevistas no siguieron guiones con preguntas estándar y redefinidas, sino que los temas y preguntas se fueron adaptando a los ámbitos de interés y ocupación de cada uno de los consultados.	
También se realizó un único focus group en el que participaron seis empleados millennials de una importante compañía internacional	Focus Group Cualitativo
De igual forma, la investigación incluyó numerosas fuentes secundarias: artículos, encuestas, informes, libros, etc. Esto exigió un arduo trabajo de selección, dada la ingente cantidad de contenido sobre la generación millennial que se publica a diario.	Fuentes secundarias

Fuente y elaboración: INEC y Millennials en Latinoamérica. Una perspectiva desde Ecuador, Telefónica Fundación, Antoni Gutiérrez Rubí. (IDEM)

Anexo 5: Imágenes publicitarias de los productos

Imágenes que representan a la idea de negocio de la empresa “Hey What’s Up”



Fuente y Elaboración: Propia

Menú vegetariano de !hey What’s up!

Quimbolitos



Fuente y Elaboración: Propia

Empanadas de Morocho



Menú vegetariano de !hey What’s up!

Hamburguesa vegetariana



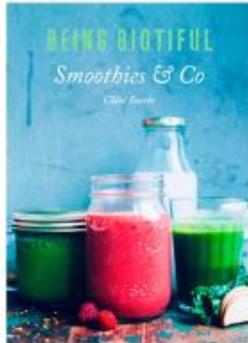
Fuente y Elaboración: Propia

Burrito vegetariano



Menú vegetariano de !hey What's up!

Smoothies con helado o yogurt



Fuente y Elaboración: Propia

Jugos naturales



Menú vegetariano de !hey What's up!

Empanadas de verde



Bolones



Fuente y Elaboración: Propia

Anexo 6: Tabla de amortización

Tabla de amortización de la empresa “Hey What’s Up”

Capital	10.000
Tasa de Interés	11,35%
Plazo en meses	60
Frecuencia en el año	12

Fecha de inicio de la tabla	Mes	Día	Año
	5	1	2022
Periodo de gracia en meses	0		

Número pagos	FECHA	Pago de Capital	Pago de Interés	DIVIDENDO	CAPITAL Pendiente
1	31-may-20	124,59	94,58	219,17	9.875,41
2	30-jun-20	125,77	93,40	219,17	9.749,64
3	30-jul-20	126,96	92,22	219,17	9.622,68
4	29-ago-20	128,16	91,01	219,17	9.494,52
5	28-sep-20	129,37	89,80	219,17	9.365,15
6	28-oct-20	130,60	88,58	219,17	9.234,56
7	27-nov-20	131,83	87,34	219,17	9.102,73
8	27-dic-20	133,08	86,10	219,17	8.969,65
9	26-ene-21	134,34	84,84	219,17	8.835,31
10	25-feb-21	135,61	83,57	219,17	8.699,71
11	27-mar-21	136,89	82,28	219,17	8.562,82
12	26-abr-21	138,18	80,99	219,17	8.424,63
13	26-may-21	139,49	79,68	219,17	8.285,14
14	25-jun-21	140,81	78,36	219,17	8.144,33
15	25-jul-21	142,14	77,03	219,17	8.002,19
16	24-ago-21	143,49	75,69	219,17	7.858,70
17	23-sep-21	144,84	74,33	219,17	7.713,86
18	23-oct-21	146,21	72,96	219,17	7.567,65
19	22-nov-21	147,60	71,58	219,17	7.420,05
20	22-dic-21	148,99	70,18	219,17	7.271,06
21	21-ene-22	150,40	68,77	219,17	7.120,66
22	20-feb-22	151,82	67,35	219,17	6.968,83
23	22-mar-22	153,26	65,91	219,17	6.815,57
24	21-abr-22	154,71	64,46	219,17	6.660,86
25	21-may-22	156,17	63,00	219,17	6.504,69
26	20-jun-22	157,65	61,52	219,17	6.347,04
27	20-jul-22	159,14	60,03	219,17	6.187,90
28	19-ago-22	160,65	58,53	219,17	6.027,25
29	18-sep-22	162,17	57,01	219,17	5.865,09
30	18-oct-22	163,70	55,47	219,17	5.701,39
31	17-nov-22	165,25	53,93	219,17	5.536,14
32	17-dic-22	166,81	52,36	219,17	5.369,33
33	16-ene-23	168,39	50,78	219,17	5.200,94

34	15-feb-23	169,98	49,19	219,17	5.030,96
35	17-mar-23	171,59	47,58	219,17	4.859,37
36	16-abr-23	173,21	45,96	219,17	4.686,15
37	16-may-23	174,85	44,32	219,17	4.511,30
38	15-jun-23	176,50	42,67	219,17	4.334,80
39	15-jul-23	178,17	41,00	219,17	4.156,63
40	14-ago-23	179,86	39,31	219,17	3.976,77
41	13-sep-23	181,56	37,61	219,17	3.795,21
42	13-oct-23	183,28	35,90	219,17	3.611,93
43	12-nov-23	185,01	34,16	219,17	3.426,92
44	12-dic-23	186,76	32,41	219,17	3.240,16
45	11-ene-24	188,53	30,65	219,17	3.051,63
46	10-feb-24	190,31	28,86	219,17	2.861,32
47	11-mar-24	192,11	27,06	219,17	2.669,21
48	10-abr-24	193,93	25,25	219,17	2.475,28
49	10-may-24	195,76	23,41	219,17	2.279,52
50	9-jun-24	197,61	21,56	219,17	2.081,91
51	9-jul-24	199,48	19,69	219,17	1.882,42
52	8-ago-24	201,37	17,80	219,17	1.681,05
53	7-sep-24	203,27	15,90	219,17	1.477,78
54	7-oct-24	205,20	13,98	219,17	1.272,58
55	6-nov-24	207,14	12,04	219,17	1.065,45
56	6-dic-24	209,10	10,08	219,17	856,35
57	5-ene-25	211,07	8,10	219,17	645,28
58	4-feb-25	213,07	6,10	219,17	432,21
59	6-mar-25	215,09	4,09	219,17	217,12
60	5-abr-25	217,12	2,05	219,17	0,00
	TOTAL	10.000,00	3.150,43	13.150,43	

Fuente y elaboración: Propia

Anexo 7 Punto de equilibrio

Punto de equilibrio de la empresa “Hey What’s Up” (Escenario No. 1, más probable)

1	2	3	Diario		Semanal		Mensual		4	5	6		7	8
Artículo (i)	Precio de Venta (P) USD	Costo Variable (V) USD	Ventas proyectadas en unidades (diario)	Ventas proyectadas en USD	Ventas proyectadas en unidades (semanal)	Ventas proyectadas en USD	Ventas proyectadas en unidades (mensual)	Ventas proyectadas en USD	(V/P)	1-(V/P)	Ventas proyectadas en unidades (anual)	Ventas proyectadas en USD	% de ventas(W)	Contribución ponderada (col.5 x col. 7)
Tradicionales														
Hamburguesa simple de carne	\$5,50	\$3,58	20	\$110,00	120	\$660,00	540	\$2.970,00	0,65	0,35	6240	\$34.320,00	4,66%	0,016
Hamburguesa doble de carne	\$8,50	\$5,53	15	\$127,50	90	\$765,00	405	\$3.442,50	0,65	0,35	4680	\$39.780,00	5,40%	0,019
Hamburguesa simple de pollo	\$4,90	\$3,19	20	\$98,00	120	\$588,00	540	\$2.646,00	0,65	0,35	6240	\$30.576,00	4,15%	0,015
Hamburguesa doble de pollo	\$6,50	\$4,23	15	\$97,50	90	\$585,00	405	\$2.632,50	0,65	0,35	4680	\$30.420,00	4,13%	0,014
Hot dog de carne	\$4,50	\$2,93	20	\$90,00	120	\$540,00	540	\$2.430,00	0,65	0,35	6240	\$28.080,00	3,81%	0,013
Hot dog de pollo	\$3,90	\$2,34	20	\$78,00	120	\$468,00	540	\$2.106,00	0,60	0,40	6240	\$24.336,00	3,31%	0,013
Sanduche tradicional	\$3,90	\$2,34	20	\$78,00	120	\$468,00	540	\$2.106,00	0,60	0,40	6240	\$24.336,00	3,31%	0,013
Sanduche especial 1	\$4,50	\$2,93	15	\$67,50	90	\$495,00	405	\$1.822,50	0,65	0,35	4680	\$25.740,00	2,86%	0,010
Sanduche especial 2	\$5,50	\$3,58	15	\$82,50	90	\$495,00	405	\$2.227,50	0,65	0,35	4680	\$25.740,00	3,50%	0,012
Pollo con papas fritas	\$4,50	\$2,93	25	\$112,50	150	\$675,00	675	\$3.037,50	0,65	0,35	7800	\$35.100,00	4,77%	0,017
Allitas BBQ (6 unidades)	\$6,50	\$4,23	20	\$130,00	120	\$780,00	540	\$3.510,00	0,65	0,35	6240	\$40.560,00	5,51%	0,019
Papas fritas	\$1,90	\$0,95	25	\$47,50	150	\$285,00	675	\$1.282,50	0,50	0,50	7800	\$14.820,00	2,01%	0,010
Papi Macho	\$2,90	\$1,89	20	\$58,00	120	\$348,00	540	\$1.566,00	0,65	0,35	6240	\$18.096,00	2,46%	0,009
Vegetarianos														
Hamburguesa de soya	\$4,90	\$2,45	15	\$73,50	90	\$441,00	405	\$1.984,50	0,50	0,50	4680	\$22.932,00	3,11%	0,016
Burrito Mexicano	\$5,50	\$3,30	15	\$82,50	90	\$495,00	405	\$2.227,50	0,60	0,40	4680	\$25.740,00	3,50%	0,014
Sopa del día	\$4,90	\$2,70	20	\$98,00	120	\$588,00	540	\$2.646,00	0,55	0,45	6240	\$30.576,00	4,15%	0,019
Empanada de morocho	\$2,90	\$1,60	30	\$87,00	180	\$522,00	810	\$2.349,00	0,55	0,45	9360	\$27.144,00	3,69%	0,017
Quimbolitos	\$2,50	\$1,50	20	\$50,00	120	\$300,00	540	\$1.350,00	0,60	0,40	6240	\$15.600,00	2,12%	0,008
Ensalada de frutas	\$4,90	\$2,94	25	\$122,50	150	\$735,00	675	\$3.307,50	0,60	0,40	7800	\$38.220,00	5,19%	0,021
Bowls de vegetales	\$6,50	\$3,90	20	\$130,00	120	\$780,00	540	\$3.510,00	0,60	0,40	6240	\$40.560,00	5,51%	0,022
Refrescos y café														
Jugos naturales (vaso)	\$2,50	\$1,25	30	\$75,00	180	\$450,00	810	\$2.025,00	0,50	0,50	9360	\$23.400,00	3,18%	0,016
Smoothies	\$4,90	\$2,70	15	\$73,50	90	\$441,00	405	\$1.984,50	0,55	0,45	4680	\$22.932,00	3,11%	0,014
Gaseosas (botella)	\$2,90	\$1,74	40	\$116,00	240	\$696,00	1080	\$3.132,00	0,60	0,40	12480	\$36.192,00	4,92%	0,020
Agua en botella	\$1,50	\$0,90	50	\$75,00	300	\$450,00	1350	\$2.025,00	0,60	0,40	15600	\$23.400,00	3,18%	0,013
Limonada en botella	\$2,00	\$1,20	30	\$60,00	180	\$360,00	810	\$1.620,00	0,60	0,40	9360	\$18.720,00	2,54%	0,010
Cafés calientes y frios	\$3,50	\$1,75	30	\$140,00	240	\$840,00	1080	\$3.780,00	0,50	0,50	12480	\$43.680,00	5,93%	0,030
TOTAL (Subtotales 1,2,3)												\$736.320,00	100,00%	0,399

Fuente y elaboración: Propia

Punto de equilibrio de la empresa “Hey What’s Up” (Escenario No. 2, pesimista)

1	2	3	Diario		Semanal		Mensual		4	5	6		7	8
Artículo (i)	Precio de Venta (P) USD	Costo Variable (V) USD	Ventas proyectadas en unidades (diario)	Ventas proyectadas en USD	Ventas proyectadas en unidades (semanal)	Ventas proyectadas en USD	Ventas proyectadas en unidades (mensual)	Ventas proyectadas en USD	(V/P)	1-(V/P)	Ventas proyectadas en unidades (anual)	Ventas proyectadas en USD	% de ventas(W)	Contribución ponderada (col.5 x col. 7)
Tradicionales														
Hamburguesa simple de carne	\$5,50	\$3,58	10	\$55,00	60	\$330,00	270	\$1.485,00	0,65	0,35	3120	\$17.160,00	4,08%	0,014
Hamburguesa doble de carne	\$8,50	\$5,53	10	\$85,00	60	\$510,00	270	\$2.295,00	0,65	0,35	3120	\$26.520,00	6,31%	0,022
Hamburguesa simple de pollo	\$4,90	\$3,19	10	\$49,00	60	\$294,00	270	\$1.323,00	0,65	0,35	3120	\$15.288,00	3,64%	0,013
Hamburguesa doble de pollo	\$6,50	\$4,23	10	\$65,00	60	\$390,00	270	\$1.755,00	0,65	0,35	3120	\$20.280,00	4,83%	0,017
Hot dog de carne	\$4,50	\$2,93	10	\$45,00	60	\$270,00	270	\$1.215,00	0,65	0,35	3120	\$14.040,00	3,34%	0,012
Hot dog de pollo	\$3,90	\$2,34	10	\$39,00	60	\$234,00	270	\$1.053,00	0,60	0,40	3120	\$12.168,00	2,90%	0,012
Sanduche tradicional	\$3,90	\$2,34	10	\$39,00	60	\$234,00	270	\$1.053,00	0,60	0,40	3120	\$12.168,00	2,90%	0,012
Sanduche especial 1	\$4,50	\$2,93	10	\$45,00	60	\$270,00	270	\$1.215,00	0,65	0,35	3120	\$14.040,00	3,34%	0,012
Sanduche especial 2	\$5,50	\$3,58	10	\$55,00	60	\$330,00	270	\$1.485,00	0,65	0,35	3120	\$17.160,00	4,08%	0,014
Pollo con papas fritas	\$4,50	\$2,93	10	\$45,00	60	\$270,00	270	\$1.215,00	0,65	0,35	3120	\$14.040,00	3,34%	0,012
Allitas BBQ (6 unidades)	\$6,50	\$4,23	10	\$65,00	60	\$390,00	270	\$1.755,00	0,65	0,35	3120	\$20.280,00	4,83%	0,017
Papas fritas	\$1,90	\$0,95	10	\$19,00	60	\$114,00	270	\$513,00	0,50	0,50	3120	\$5.928,00	1,41%	0,007
Papi Macho	\$2,90	\$1,89	10	\$29,00	60	\$174,00	270	\$783,00	0,65	0,35	3120	\$9.048,00	2,15%	0,008
Vegetarianos														
Hamburguesa de soya	\$4,90	\$2,45	10	\$73,50	60	\$294,00	270	\$1.323,00	0,50	0,50	3120	\$15.288,00	3,64%	0,018
Burrito Mexicano	\$5,50	\$3,30	10	\$82,50	60	\$330,00	270	\$1.485,00	0,60	0,40	3120	\$17.160,00	4,08%	0,016
Sopa del día	\$4,90	\$2,70	10	\$98,00	60	\$294,00	270	\$1.323,00	0,55	0,45	3120	\$15.288,00	3,64%	0,016
Empanada de morocho	\$2,90	\$1,60	20	\$87,00	120	\$348,00	540	\$1.566,00	0,55	0,45	6240	\$18.096,00	4,31%	0,019
Quimbolitos	\$2,50	\$1,50	10	\$50,00	60	\$150,00	270	\$675,00	0,60	0,40	3120	\$7.800,00	1,86%	0,007
Ensalada de frutas	\$4,90	\$2,94	10	\$122,50	60	\$294,00	270	\$1.323,00	0,60	0,40	3120	\$15.288,00	3,64%	0,015
Bowls de vegetales	\$6,50	\$3,90	10	\$130,00	60	\$390,00	270	\$1.755,00	0,60	0,40	3120	\$20.280,00	4,83%	0,019
Refrescos y café														
Jugos naturales (vaso)	\$2,50	\$1,25	20	\$75,00	120	\$300,00	540	\$1.350,00	0,50	0,50	6240	\$15.600,00	3,71%	0,019
Smoothies	\$4,90	\$2,70	10	\$73,50	60	\$294,00	270	\$1.323,00	0,55	0,45	3120	\$15.288,00	3,64%	0,018
Gaseosas (botella)	\$2,90	\$1,74	20	\$116,00	120	\$348,00	540	\$1.566,00	0,60	0,40	6240	\$18.096,00	4,31%	0,017
Agua en botella	\$1,50	\$0,90	40	\$75,00	240	\$360,00	1080	\$1.620,00	0,60	0,40	12480	\$18.720,00	4,45%	0,018
Limonada en botella	\$2,00	\$1,20	20	\$60,00	120	\$240,00	540	\$1.080,00	0,60	0,40	6240	\$12.480,00	2,97%	0,012
Cafés calientes y frios	\$3,50	\$1,75	30	\$140,00	180	\$630,00	810	\$2.835,00	0,50	0,50	9360	\$32.760,00	7,80%	0,039
TOTAL (Subtotales 1,2,3)												\$420.264,00	100,00%	0,402

Fuente y elaboración: Propia

Punto de equilibrio de la empresa “Hey What’s Up” (Escenario No. 3, optimista)

1	2	3	Diario		Semanal		Mensual		4	5	6		7	8
			1	6	6	27	27	81			312			
Artículo (i)	Precio de Venta (P) USD	Costo Variable (V) USD	Ventas proyectadas en unidades (diario)	Ventas proyectadas en unidades (semanal)	Ventas proyectadas en unidades (semanal)	Ventas proyectadas en unidades (mensual)	Ventas proyectadas en unidades (mensual)	V/P	1-(V/P)	Ventas proyectadas en unidades (anual)	Ventas proyectadas en unidades (anual)	% de ventas(W)	Contribución ponderada (col. 5 x col. 7)	
Tradicional														
Hamburguesa simple de carne	\$5,50	\$3,58	30	\$165,00	180	\$990,00	810	\$4.455,00	0,65	0,35	9360	\$51.480,00	4,89%	0,017
Hamburguesa doble de carne	\$8,50	\$5,53	20	\$170,00	120	\$1.020,00	540	\$4.590,00	0,65	0,35	6240	\$53.040,00	5,04%	0,018
Hamburguesa simple de pollo	\$4,90	\$3,19	30	\$147,00	180	\$882,00	810	\$3.969,00	0,65	0,35	9360	\$45.864,00	4,36%	0,015
Hamburguesa doble de pollo	\$6,50	\$4,23	20	\$130,00	120	\$780,00	540	\$3.510,00	0,65	0,35	6240	\$40.560,00	3,85%	0,013
Hot dog de carne	\$4,50	\$2,93	30	\$135,00	180	\$810,00	810	\$3.645,00	0,65	0,35	9360	\$42.120,00	4,00%	0,014
Hot dog de pollo	\$3,90	\$2,34	30	\$117,00	180	\$702,00	810	\$3.159,00	0,60	0,40	9360	\$36.504,00	3,47%	0,014
Sanduche tradicional	\$3,90	\$2,34	30	\$117,00	180	\$702,00	810	\$3.159,00	0,60	0,40	9360	\$36.504,00	3,47%	0,014
Sanduche especial 1	\$4,50	\$2,93	20	\$90,00	120	\$540,00	540	\$2.430,00	0,65	0,35	6240	\$28.080,00	2,67%	0,009
Sanduche especial 2	\$5,50	\$3,58	20	\$110,00	120	\$660,00	540	\$2.970,00	0,65	0,35	6240	\$34.320,00	3,26%	0,011
Pollo con papas fritas	\$4,50	\$2,93	40	\$180,00	240	\$1.080,00	1080	\$4.860,00	0,65	0,35	12480	\$56.160,00	5,34%	0,019
Alitas BBQ (6 unidades)	\$6,50	\$4,23	30	\$195,00	180	\$1.170,00	810	\$5.265,00	0,65	0,35	9360	\$60.840,00	5,78%	0,020
Papas fritas	\$1,90	\$0,95	40	\$76,00	240	\$456,00	1080	\$2.052,00	0,50	0,50	12480	\$23.712,00	2,25%	0,011
Papi Macho	\$2,90	\$1,89	30	\$87,00	180	\$522,00	810	\$2.349,00	0,65	0,35	9360	\$27.144,00	2,58%	0,009
Vegetarianos														
Hamburguesa de soya	\$4,90	\$2,45	20	\$73,50	120	\$588,00	540	\$2.646,00	0,50	0,50	6240	\$30.576,00	2,91%	0,015
Burrito Mexicano	\$5,50	\$3,30	20	\$82,50	120	\$660,00	540	\$2.970,00	0,60	0,40	6240	\$34.320,00	3,26%	0,013
Sopa del día	\$4,90	\$2,70	30	\$98,00	180	\$882,00	810	\$3.969,00	0,55	0,45	9360	\$45.864,00	4,36%	0,020
Empanada de morocho	\$2,90	\$1,60	40	\$87,00	240	\$696,00	1080	\$3.132,00	0,55	0,45	12480	\$36.192,00	3,44%	0,015
Quimbolitos	\$2,50	\$1,50	30	\$50,00	180	\$450,00	810	\$2.025,00	0,60	0,40	9360	\$23.400,00	2,22%	0,009
Ensalada de frutas	\$4,90	\$2,94	40	\$122,50	240	\$1.176,00	1080	\$5.292,00	0,60	0,40	12480	\$61.152,00	5,81%	0,023
Bowls de vegetales	\$6,50	\$3,90	30	\$130,00	180	\$1.170,00	810	\$5.265,00	0,60	0,40	9360	\$60.840,00	5,78%	0,023
Refrescos y café														
Jugos naturales (vaso)	\$2,50	\$1,25	40	\$75,00	240	\$600,00	1080	\$2.700,00	0,50	0,50	12480	\$31.200,00	2,96%	0,015
Smoothies	\$4,90	\$2,70	20	\$73,50	120	\$588,00	540	\$2.646,00	0,55	0,45	6240	\$30.576,00	2,91%	0,013
Gaseosas (botella)	\$2,90	\$1,74	60	\$116,00	360	\$1.044,00	1620	\$4.698,00	0,60	0,40	18720	\$54.288,00	5,16%	0,021
Agua en botella	\$1,50	\$0,90	60	\$75,00	360	\$540,00	1620	\$2.430,00	0,60	0,40	18720	\$28.080,00	2,67%	0,011
Limonada en botella	\$2,00	\$1,20	40	\$60,00	240	\$480,00	1080	\$2.160,00	0,60	0,40	12480	\$24.960,00	2,37%	0,009
Cafés calientes y fríos	\$3,50	\$1,75	50	\$140,00	300	\$1.050,00	1350	\$4.725,00	0,50	0,50	15600	\$54.600,00	5,19%	0,026
TOTAL (Subtotales 1,2,3)												\$1.052.376,00	100,00%	0,398

Fuente y elaboración: Propia