

**Karina Patricia Santamaría Villavicencio**

**Gabriela Cristina Piedra Naranjo**

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, DISEÑO Y  
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE UNA EMPRESA DE  
COMERCIALIZACIÓN DE COMIDA, CASO PIZZERÍA “EL LEÑADOR”**

Plan de Trabajo de Conclusión  
de Curso (TCC) presentado  
como requisito parcial para la  
obtención del grado en  
Ingeniería Comercial de la  
Facultad de Negocios.

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

**QUITO 2015**

SANTAMARÍA, Villavicencio Karina Patricia y PIEDRA, Naranjo Gabriela Cristina. Propuesta de Direccionamiento Estratégico, Diseño y Mejoramiento de los procesos de una empresa de comercialización de comida, caso Pizzería “El Leñador”. Quito: UPACIFICO, 2015, 71p. Pablo Villamar (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacífico).

Resumen: Pizzería El Leñador es una empresa que se dedica a la comercialización de comida hecha en horno de leña.

Sus principales clientes se encuentran localizados en la ciudad de Quito, en los sectores de mayor existencia de comida y afluencia de clientes.

La empresa tiene la necesidad de realizar un análisis y un estudio interno, por lo cual ha encontrado algunos déficits en cuanto al área de marketing, servicio al cliente, venta y postventa, debido a esto se va a realizar una propuesta en direccionamiento estratégico y además insertar un nuevo diseño y mejoramiento a los diferentes procesos de la empresa con el objetivo de mejorar la productividad, ventas y la satisfacción de cliente interno y externo en la empresa.

Por tal motivo hemos realizado un análisis del problema actual para proceder a realizar tanto cambios estructurales, administrativos, al producto final, financiero y tomando en cuenta el tamaño del negocio.

Las herramientas que utilizaremos serán en primer lugar encuestas sobre la satisfacción del cliente interno y externo, las cuales nos ayudarán a identificar con mayor precisión lo que debemos incluir y eliminar.

Palabras claves: pizzería, El Leñador, marketing, innovación, implementación, estrategias, planeación, servicio al cliente, asesoría.

	<b>ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)</b>	Fecha: 09/07/2015
	<b>PA-FR-67</b>	Versión: 001
		Página: III de 1

### DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

Las estudiantes certifican estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscriben



Karina Patricia Santamaría Villavicencio



Gabriela Cristina Piedra Naranjo

Estudiantes de la Facultad de Negocios  
Universidad Del Pacífico

Fecha:

Quito, 30 de noviembre del 2015

Título de T.C.C.:

Propuesta De Direccionamiento Estratégico, Diseño Y Mejoramiento De Los Procesos De Una Empresa De Comercialización De Comida, Caso Pizzería "El Leñador"

Autor:

Karina Patricia Santamaría Villavicencio y  
Gabriela Cristina Piedra Naranjo

Tutor:

Pablo Villamar Magister

Miembros del Tribunal:

Teresa Erice PhD (c)

Alfredo Vergara PhD

Fecha de calificación:

Diciembre del 2015

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios principalmente por permitirnos culminar esta etapa de nuestras vidas, a nuestros padres por impulsarnos cada día en cumplir nuestras metas tanto personales, profesionales y académicas, y además a nuestro Director de Tesis Pablo Villamar por apoyarnos en el desarrollo de este trabajo de culminación de carrera y ser parte fundamental del mismo.

**DEDICATORIA**

A Dios, a nuestras familias y a todas aquellas personas que de una u otra manera nos apoyaron, guiaron, colaboraron con conocimientos y cariño para la realización de este trabajo de conclusión de carrera.

## CONTENIDO TEMAS

<b>CAPITULO I</b> .....	1	
1. Plan de tesis.....	1	
1.1. Título del proyecto.....	1	
1.2. Planteamiento del problema.....	1	
1.3. Formulación y sistematización del problema .....	2	
1.4. Objetivos de la investigación.....	3	
1.4.1. Objetivo general .....	3	
1.4.2. Objetivos específicos.....	3	
1.5. Justificación del proyecto .....	4	
1.5.1. Justificación metodológica .....	4	
1.5.2. Justificación práctica .....	4	
1.6. Marco de referencia .....	5	
1.6.1. Marco teórico.....	5	
1.6.2. Marco conceptual .....	8	
1.7. Hipótesis de trabajo .....	12	
1.8. Aspectos metodológicos .....	12	
1.8.1. Metodología.....	12	
1.8.2. Técnicas de investigación.....	12	
<b>CAPÍTULO II</b> .....	14	
2. Estudio de mercado de la pequeña empresa .....	14	
2.1. Presentación del producto.....	14	
2.2. Análisis del mercado.....	14	
2.2.1. Descripción del mercado .....	14	
2.2.2. Tamaño del mercado .....	17	
2.2.3. Estudio de la competencia.....	18	
2.2.4. Oportunidades y amenazas .....	19	
2.3. Recopilación y análisis de resultados de las encuestas.....	21	
2.3.1. Universo de estudio .....	21	
2.3.2. Marco muestral.....	22	
2.3.3. Análisis e interpretación de resultados de las encuestas .....	25	
2.4. Segmentación del mercado e identificación de mercados meta. ....	32	
<b>CAPÍTULO III</b> .....	33	
3. Estructura organizacional y estratégica de la pequeña empresa pizzeria “El Leñador”		333
3.1. Estructura organizacional de la pequeña empresa .....	333	
3.1.1. Misión actual de la pequeña empresa .....	333	

3.1.2.	Visión actual de la pequeña empresa.....	333
3.1.3.	Objetivos actuales de la pequeña empresa .....	33
3.1.4.	Organigrama .....	34
3.2.	Plan estratégico .....	355
3.2.1.	Objetivos que propone la Asesoría.....	355
3.2.2.	Estrategias y planes de acción .....	355
3.3.	Aspectos legales.....	411
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>42</b>
4.	Diseño y mejoramiento de procesos de la pequeña empresa Pizzeria “El Leñador”	42
4.1.	Identificación de principales procesos de la pequeña empresa.....	42
4.2.	Propuesta de mejoramiento de los procesos .....	42
4.2.1.	Toma de pedido .....	42
4.2.2.	Ejecución del pedido .....	43
4.2.3.	Entrega de pedido .....	44
4.2.4.	Retirar el pedido .....	45
4.2.5.	Capacitación y difusión de nuevos procesos .....	456
4.2.6.	Implementación de nuevos procesos .....	467
4.2.7.	Esquemas de nuevos procesos.....	467
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>512</b>
5.	Análisis financiero.....	512
5.1.	Presupuestos.....	52
5.1.1.	Ventas anuales .....	52
5.1.2.	Financiamiento .....	52
5.1.3.	Capital de trabajo.....	53
5.1.4.	Servicios básicos .....	53
5.1.5.	Costo en publicidad .....	54
5.2.	Flujo de caja.....	54
5.3.	Análisis de rentabilidad .....	55
5.4.	Apertura de una Sucursal en la ciudad de Esmeraldas .....	55
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>60</b>
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	60
6.1.	Conclusiones.....	60
6.2.	Recomendaciones .....	61
6.3.	Bibliografía .....	61



## **CAPITULO I**

### **1. PLAN DE TESIS**

#### **1.1. TÍTULO DEL PROYECTO**

Propuesta de direccionamiento estratégico, diseño y mejoramiento de los procesos de una empresa de comercialización de comida, caso pizzería “El Leñador”.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ASESORÍA CONTRATADA POR LA PIZZERÍA EL LEÑADOR**

Cada día los esfuerzos de la industria ecuatoriana por ofrecer productos y servicios que cumplan con las exigencias de los clientes se ha vuelto una carrera vital para su sobrevivencia y más aún con la participación del Ecuador en procesos de globalización entre otros, siendo de gran importancia elaborar una propuesta de Direccionamiento Estratégico (Asesoría), así como también un diseño y mejoramiento de los procesos que permitan encaminar a que cualquier empresa sea grande, mediana o pequeña, a un éxito interno.

A fin de ser competitivo en el mercado, es necesario brindar productos con un alto nivel de calidad y ofrecer un excelente servicio en la venta como en la postventa; Esto implica que las actividades tanto internas como externas de la empresa funcionen de forma sistémica de modo que no pase desapercibido ningún detalle que pueda afectar su buen desempeño y prestigio.

En la actualidad, las personas no encuentran el tiempo necesario entre sus obligaciones diarias para regresar a sus hogares y alimentarse adecuadamente. Como consecuencia buscan lugares donde puedan encontrar alguna clase de alimentos que satisfaga su apetito; siendo así la población asiste a cafeterías, bares, restaurantes, patios de comida en centros comerciales, entre otros, ya que estos lugares se basan en la facilidad, velocidad, uniformidad y bajo costo de los productos que ofrecen a los consumidores.

Recientes estudios han demostrado que los adolescentes y adultos jóvenes prefieren consumir este tipo de alimentos, ya que se estima que entre un 30% y un 40% de todas las comidas se realizan fuera del hogar y la comida rápida representa el 20% de este mercado. La comida rápida es parte de la cultura con la que los adolescentes y adultos jóvenes han crecido y por ende se identifican y la practican en su día a día. En el Ecuador, el 80% del total de la población se encuentra en estos tres rangos de edad, por lo que el porcentaje que tiende al consumo de la comida rápida aumenta día a día.<sup>1</sup>

La disponibilidad de capacidad productiva dentro de la pizzería “El Leñador”, ha generado interés en el propietario, quien desea aprovechar dicha capacidad, de la forma más adecuada, enfocando los recursos de la pequeña empresa<sup>2</sup>, junto con estrategias claramente definidas, al incremento de su participación en el mercado de la ciudad de Quito.

La idea de mejorar la productividad y ventas debe ser formalizada en un documento que permita transformarla en realidad, como es la propuesta del presente proyecto de tesis, para rediseñar la pequeña empresa y así aprovechar la oportunidad de ampliar sus mercados con productos de un alto nivel de calidad, pensando siempre en la satisfacción del cliente.

### **1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

La realización del presente trabajo nos plantea las siguientes interrogantes a ser respondidas a medida que se vaya desarrollando el proyecto:

- ¿Cómo obtener información que permita identificar nuevas oportunidades de ingreso en el mercado local, y que a su vez facilite la toma de decisiones sobre la línea de acción a seguir?
- ¿Qué objetivos y metas buscará alcanzar la pequeña empresa y como los conseguirá?
- ¿Cuáles son los recursos y capacidades técnicas que requiere el funcionamiento de esta pequeña empresa de producción de alimentos?

---

<sup>1</sup> Publicadas por Prof. M.; [www.sacateundiez10.blogspot.com/2015/01/el-impacto-de-los-fast-food-en-la.html](http://www.sacateundiez10.blogspot.com/2015/01/el-impacto-de-los-fast-food-en-la.html), p. 1.

<sup>2</sup> Gispert Carlos. Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. 2da Edición, p. 4.

- ¿Es posible diseñar una estructura organizacional para una pequeña empresa de esta naturaleza, la misma que cuente con planteamientos estratégicos que le permitan posicionarse en el mercado local?
- ¿Se puede conocer las variables financieras que determinan la rentabilidad de la pequeña empresa?

## **1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una Propuesta de Direccionamiento Estratégico, diseño y mejoramiento de los procesos de la Pequeña empresa Pizzería “El Leñador”, que mediante un rediseño de dicho negocio, sirva de guía para generar oportunidades de ingreso a nuevos segmentos de mercado, creando condiciones para sostener su competitividad, mejorando los rendimientos financieros, a la vez que se satisface de mejor manera a sus clientes.

El giro de negocio de nuestra asesoría estará enfocado en servicios prestados a la empresa, por lo tanto se realizará un contrato por servicios prestados, realizaremos entregas mensuales de cronogramas de actividades y al finalizar el cada mes realizaremos informes sobre lo que se ha avanzado y las metas alcanzadas. La empresa nos realizará los pagos mensualmente por concepto de servicios prestados en asesoría interna.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio de mercado en la ciudad de Quito, identificando sus principales variables para conocer la situación del mercado en su zona de influencia. Este estudio de mercado se realizará en un período de 3 meses únicamente en la ciudad de Quito.
- Elaborar las estrategias que se emplearán para el correcto desempeño de la Pizzería “El Leñador”.
- Elaborar la estrategia de mercadeo y los planes de acción apropiados para el crecimiento del negocio.
- Diseñar la estructura organizacional adecuada a las estrategias de la pequeña empresa que permitan un funcionamiento adecuado para el logro de sus objetivos.

- Determinar la factibilidad financiera mediante el análisis de las variables que determinen la rentabilidad a largo plazo.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.5.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para alcanzar los objetivos tanto generales como específicos, nuestra asesoría irá enfocada en la Sociología del Mercadeo ecuatoriano, por lo tanto vamos a desarrollar los siguientes puntos:

- i) Observación
- ii) Investigación y análisis sobre el desarrollo de la competencia
- iii) Encuestas con preguntas cerradas, para obtener los resultados únicamente en porcentajes

La tabulación de los resultados que se obtengan se analizará mediante un centro de asistencia en Internet, el cual automáticamente reflejará los datos finales con el fin de obtener cuales son las preferencias, rango de edad y nivel socio económico de los clientes.

### **1.5.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

En la actualidad, la pequeña empresa Pizzería “El Leñador” se encuentra ubicada en diferentes sectores de la ciudad de Quito tales como;

- Sucursal 1: Carapungo.
- Sucursal 2: Marianitas.
- Sucursal 3: Calderón.
- Sucursal 4: Eloy Alfaro.
- Sucursal 5: La Luz.
- Sucursal 6: Quito Norte.
- Sucursal 7: Solanda.
- Sucursal 8: Barrionuevo.
- Sucursal 9: Pomasqui.

- Sucursal 10: Mitad del Mundo.

La empresa nace en 1996, cuyo fundador es el Sr. Germán Villavicencio y familia. Crearon un concepto de negocios que se proyecta como alternativa en pizzería y parrilladas en Ecuador. Su flujo de clientes de lunes a jueves es de alrededor de 80 personas aproximadamente y los fines de semana se duplica el mismo. Actualmente la pequeña empresa cuenta con cuarenta empleados, diez sucursales, además es una empresa familiar; cada local cuenta con una capacidad para 60 personas o consumidores. Estas circunstancias, y la apreciación de que se puede realizar un mayor esfuerzo de ventas, proporciona indicios de que existe una oportunidad de efectuar una ampliación dentro de su mercado mediante la optimización de la capacidad ociosa de sus instalaciones, ya sea para aumentar la producción existente o para incrementar su cartera de productos.<sup>3</sup>

Por lo tanto, con el presente tema de tesis se busca mejorar los productos y servicios, los procesos productivos, administrativos, logísticos y de servicio postventa, junto a la creación de una estructura organizativa acorde a las características de la pequeña empresa, al mismo tiempo que se clarificara de dónde vendrán los recursos financieros y como se los asignará dentro de la pequeña empresa.

En definitiva, se generará un plan de apoyo para la pequeña empresa, el cual estar enfocado en el camino que debe seguir para alcanzar sus metas y objetivos propuestos.

## **1.6. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.6.1. MARCO TEÓRICO**

Hoy en día dentro de la economía ecuatoriana es necesaria e indispensable, la consolidación del perfecto manejo en Pymes y grandes empresas, por cual las mismas buscan diferentes tipos de asesorías estratégicas y/o globales. En su mayoría toda organización necesita en cierto momento de un manejo óptimo en todos sus procesos para captar la atención del público al que quiere llegar. Pero existen diferentes variables por las cuales algunas empresas no realizan una inversión considerable en asesoría, puede ser por los altos costos, desconocimiento, manejo empírico, etc.

Los costos de contratación de empresas encargadas en este campo son muy variables, dependiendo su trayectoria, los proyectos específicos o generales que vayan a realizar. Este condicionante ha hecho perder

---

<sup>3</sup> Datos proporcionados por el propietario el Sr. Germán Villavicencio y familia.

muchas oportunidades de hacerse conocer bien en el mercado, pero versus al costo beneficio como lo podemos manejar.

Es por ello que ofreceremos los servicios de Asesoría en Direccionamiento, Diseño y Mejoramiento de los Procesos de la empresa por medio de servicios prestados (freelance), dándole la ventaja al cliente de un ahorro considerable versus a la contratación individual que debería hacer para cubrir todas los puestos de trabajo en un departamento o gerencia la cual pueda ofrecerle los mismas servicios.

#### **1.6.1.1. Investigación de Mercados:**

“La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del área de marketing; y mejorar la comprensión del mismo como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones “<sup>4</sup>.

El estudio de mercado es más que el análisis y determinación de la oferta y la demanda o de los precios del proyecto; Metodológicamente son cuatro los aspectos que deben tomarse en cuenta:

- a) El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- b) La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- c) Comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- d) Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.<sup>5</sup>

#### **1.6.1.2. Estrategia del Negocio:**

"Es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los

---

<sup>4</sup> PETER Druker. Dictionary of Marketing Terms. Bennett (ed.). Chicago-E.E.U.U. 1988, p. 117.

<sup>5</sup> Nassir Sepag Chain, Reinaldo Sepas Chain "PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTO" 3ra. Edición, Mac Graw-Hill, MÉXICO, 2001, p. 27.

esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada" <sup>6</sup> .

Implica la identificación del perfil de la organización, principales líneas del negocio, indicadores críticos de éxito, determinación de acciones estratégicas y de cultura necesaria para lograr alcanzar la visión empresarial.

### **1.6.1.3. Plan de Mercadeo:**

“Un plan de mercadeo es, básicamente, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio, donde, entre otras cosas, se detalla lo se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos que necesitará y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos” <sup>7</sup> .

### **1.6.1.4. Análisis Financiero:**

Al ser una técnica matemático-financiera y analítica, se puede determinar la viabilidad del proyecto junto con la evaluación de proyectos, la cual nos mostrará si los beneficios que se obtendrán serán superiores a los costos, dándonos las pautas necesarias para tomar la decisión de invertir o no en el proyecto.

Otro aspecto muy importante del análisis financiero es que se puede determinar los costos de oportunidad en los que se incurrirán para obtener beneficios instantáneamente o si es mejor trasladarlos, hacia inversiones futuras.

En el estudio de factibilidad financiera de un proyecto se procura ordenar y sistematizar la información de carácter monetario, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad. La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que pueda deducirse de los estudios

---

<sup>6</sup> DRUCKER, Peter. La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1984, p. 8.

<sup>7</sup> HERNANDEZ DEL OLMO C., GARCÍA D. EL Plan de Marketing. Ediciones Gestión S.A. Barcelona España, 2000, p. 2.

previos. En la evaluación de un proyecto, las matemáticas financieras consideran la inversión como el menor consumo presente y la cuantía de los flujos de caja en el tiempo como la recuperación que debe incluir esa recompensa.<sup>8</sup>

En síntesis, con el análisis de factibilidad financiera lo que se busca es saber si el proyecto es rentable, tanto en el corto como en el largo plazo para lo cual se tomarán en cuenta algunos índices financieros, y además se persigue saber en qué tiempo se podrá recuperar la inversión y obtener ganancias lucrativas para el o los inversionistas del proyecto, así como también, si la rentabilidad a obtener es la esperada.

## **1.6.2. MARCO CONCEPTUAL**

Con el fin de lograr un mejor entendimiento del tema tratado se describirá a continuación algunos de los conceptos correspondientes a los términos más frecuentes en el estudio. Hemos creído necesario incluir los conceptos de los principales términos tanto para nuestro conocimiento como para nuestro cliente, a continuación el detalle de los conceptos:

### **1.6.2.1. Producto**

Conjunto de tributos tangibles e intangibles, que entre otras cosas incluyen empaque, color, precio, calidad y marca junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto es el objeto de intercambio o lo que está siendo intercambiado, este puede ser un bien, un servicio, una idea, una persona o un lugar.<sup>9</sup>

### **1.6.2.2. Demanda**

Es la cantidad de unidades de un determinado bien o servicio que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir o consumir a determinados precios.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Preparación y Evaluación de proyectos; Sapag C, Nassir; Pearson Chile; 2000, p. 6.

<sup>9</sup> CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990, p. 10.

<sup>10</sup> CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990, p. 15.

### **1.6.2.3. Oferta**

Se puede definir como el número de unidades de un determinado bien o servicio que los productores están dispuestos a ofrecer a determinados precios.<sup>11</sup>

### **1.6.2.4. Mercado**

Personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo. También, cualquier persona o grupo con el que un individuo o empresa tiene una relación actual o posible de intercambio.<sup>12</sup>

### **1.6.2.5. Marketing**

Sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.<sup>13</sup>

### **1.6.2.6. Costo Fijo**

Aquel que permanece inalterado, sin importar cuantos bienes se producen, ni cómo se los vende.<sup>14</sup>

### **1.6.2.7. Costo Variable**

Aquel que cambia directamente en relación con el número de unidades producidas o vendidas.<sup>15</sup>

### **1.6.2.8. Costo marginal**

Es el que se requiere para producir y vender una unidad más; es decir, el costo de la última unidad producida y vendida.<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990, p. 15.

<sup>12</sup> CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990, p. 13.

<sup>13</sup> CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990, p. 2.

<sup>14</sup> CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990, p. 18.

<sup>15</sup> CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990, p. 18.

<sup>16</sup> CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990, p. 18.

### 1.6.2.9. Estrategia

Plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir con sus objetivos.<sup>17</sup>

### 1.6.2.10. Proceso Productivo

El proceso de producción se define como la forma en que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología (combinación de mano de obra, maquinaria, métodos y procedimientos de operación, etc.).<sup>18</sup>

### 1.6.2.11. VAN (Valor Actual Neto)

Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer periodo de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero. Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su VAN es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. La fórmula matemática de este criterio es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Simplificada podemos obtener:

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

Dónde:  $Y_t$  representa el flujo de ingresos del proyecto,  $E_t$  sus egresos e  $I_0$  la inversión inicial en el momento cero. La tasa de descuento se representa mediante  $i^{19}$ .

<sup>17</sup> CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990, p. 24.

<sup>18</sup> CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990, p. 26.

<sup>19</sup> TREACY, Michael. La Disciplina de los Líderes del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 1995, p. 68.

### 1.6.2.12. TIR (Tasa Interna de Retorno)

Evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo. La tasa interna de retorno puede calcularse aplicando la siguiente ecuación:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{y_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Simplificando podemos obtener:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Dónde:  $r$  es la tasa interna de retorno,  $Y_t$  representa el flujo de ingresos del proyecto,  $E_t$  sus egresos e  $I_0$  la inversión inicial en el momento cero.<sup>20</sup>

### 1.6.2.13. Relación Beneficio – Costo

La relación beneficio – costo compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. Para este método se aplica la expresión siguiente:<sup>21</sup>

$$RBC = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

<sup>20</sup> TREACY, Michael. La Disciplina de los Líderes del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 1995, p. 71.

<sup>21</sup> TREACY, Michael. La Disciplina de los Líderes del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 1995, p. 74.

#### **1.6.2.14. PR (Periodo de Recuperación de la Inversión)**

Mediante este método se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptable por la empresa. Si los flujos fuesen idénticos y constantes en cada período, el cálculo se simplifica a la siguiente expresión:<sup>22</sup>

$$PR = \frac{I_0}{Y - E}$$

### **1.7. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

- La Propuesta de Direccionamiento Estratégico, diseño y mejoramiento de los procesos de la Pequeña empresa Pizzería “El Leñador” presenta un escenario que permite evidenciar su aplicación a una pequeña empresa en marcha de tal forma que canalice adecuadamente sus recursos para mejorar sus rendimientos sosteniendo su posición competitiva en el mercado local.
- El éxito de esta pequeña empresa dependerá de la estrategia de marketing que incorpore los conceptos: el mejor sabor se obtiene de la leña.

### **1.8. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **1.8.1. METODOLOGÍA**

Se utilizará una metodología científica adaptada a las Ciencias Sociales que confronte la Propuesta de Direccionamiento Estratégico, diseño y mejoramiento de los procesos de la Pequeña empresa Pizzería “El Leñador” con la realidad empírica de la demanda en varios sectores de la ciudad de Quito. Para ello se utilizará el método inductivo – deductivo, descriptivo, histórico y analítico. Se intentará llegar a un cierto nivel de sistematización y aporte teórico.

#### **1.8.2. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.8.2.1. DIRECTAS**

- a) Encuestas aleatorias a los clientes que han visitado todos los locales.

---

<sup>22</sup> TREACY, Michael. La Disciplina de los Líderes del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 1995, p. 78.

- b) Visitas a los locales y verificación de procesos (estas visitas se las realizó en un trimestre individualmente los fines de semana, es decir que cada una de nosotras fue indistintamente a realizar dichas visitas).
- c) Observación.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ESTUDIO DE MERCADO DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

Para el proyecto de la pizzería El Leñador, se decidió realizar encuestas, basadas en la demanda potencial que tiene el sector para el crecimiento económico de la pizzería. Este estudio de mercado se encuentra comprendido en un plazo de 3 meses.

El propósito es validar si los visitantes y el público en general conocen de la existencia de la pizzería y cuan satisfechos se encuentran con los productos y servicios, a más de la procedencia de los visitantes, el conocimiento de las demás atracciones que ofrece el establecimiento, las sugerencias y calificación que otorgan las personas.

#### **2.1. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO**

El nombre comercial se considera un signo distintivo que puede estar protegido bajo la propiedad intelectual, ayuda a identificar a la pequeña empresa y sirve para distinguirla de las demás que desarrollan actividades idénticas o similares. Adicionalmente permite diferenciar su actividad económica y permite a los consumidores o público en general identificarla de acuerdo a sus preferencias logrando fidelización de los mismos.

En consecuencia la Pequeña empresa se denomina: PIZZERIA “EL LEÑADOR”.

#### **2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO**

##### **2.2.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO**

Los negocios son objeto de muchos cambios, por lo cual no poseen un control adecuado tanto en el ámbito social, económico, cultural y gubernamental, por estos aspectos se pueden evidenciar cambios en los hábitos de los consumidores. El análisis del entorno estudia dichas fuerzas con el fin de predecir la coyuntura en la cual el negocio tendrá que operar. Los factores del entorno podrán ser “macro”, tales como el nivel de inflación, las

tasas de interés y el tipo de cambio, o “micro”, como por ejemplo los impuestos locales que recaen sobre las empresas o la creación de un nuevo camino, etc.

El fenómeno de la Globalización hoy por hoy obliga a las empresas a mantenerse a flote en el mercado, desarrollar mejoras constantes en sus métodos de comercialización, capacidad administrativa, etc.

La población, objeto de estudio para la presente investigación de mercados, son todas las personas que constituyen parte de la población del Distrito Metropolitano de Quito, quienes perciben ingresos por relación de dependencia laboral, tanto empleados públicos y privados, empleadas domésticas, etc.; independientemente de su género y su lugar de residencia.

#### POBLACIÓN ECUADOR

PROVINCIA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
AZUAY	337.044	375.083	712.127
BOLIVAR	89.875	93.766	183.641
CAÑAR	105.235	119.949	225.184
CARCHI	81.155	83.369	164.524
COTOPAXI	198.625	210.580	409.205
CHIMBORAZO	219.401	239.180	458.581
EL ORO	304.362	296.297	600.659
ESMERALDAS	271.312	262.780	534.092
GUAYAS	1.815.914	1.829.569	3.645.483
IMBABURA	193.664	204.580	398.244
LOJA	220.794	228.172	448.966
LOS RIOS	398.099	380.016	778.115
MANABI	689.299	680.481	1.369.780
MORONA SANTIAGO	74.849	73.091	147.940
NAPO	52.774	50.923	103.697
PASTAZA	42.260	41.673	83.933
PICHINCHA	1.255.711	1.320.576	2.576.287
TUNGURAHUA	244.783	259.800	504.583
ZAMORA CHINCHIPE	47.452	43.924	91.376
GALAPAGOS	13.021	12.103	25.124
SUCUMBIOS	92.848	83.624	176.472
ORELLANA	72.130	64.266	136.396
SANTO DOMINGO	183.058	184.955	368.013
SANTA ELENA	156.862	151.831	308.693
ZONAS NO DELIMITADAS	17.156	15.228	32.384

Fuente: se muestran los resultados del INEC en el VII Censo Nacional de Población, en Ecuador existen 14.451.115 habitantes al año 2010, de los cuales la población de la provincia de Pichincha, es de 2.576.287

habitantes. De este total se considera la población del cantón Quito que es 2.239.191 habitantes, de la cual según los mismos datos del censo; el área urbana equivale a 1.619.146 habitantes.

### LAS 10 CIUDADES MÁS POBLADAS DEL ECUADOR

CIUDAD	POBLACIÓN
GUAYAQUIL	2.291.158
QUITO	1.619.146
CUENCA	331.888
SANTO DOMINGO	305.632
MACHALA	241.606
ELOY ALFARO (DURÁN)	235.769
PORTOVIEJO	223.086
MANTA	221.122
LOJA	180.617
AMBATO	178.538

Fuente: se muestran los resultados del INEC en el VII Censo Nacional de Población, en Ecuador existen 14.451.115 habitantes al año 2010, de los cuales la población de la provincia de Pichincha, es de 2.576.287 habitantes. De este total se considera la población del cantón Quito que es 2.239.191 habitantes, de la cual según los mismos datos del censo; el área urbana equivale a 1.619.146 habitantes.

1. La Argelia
2. Belisario Quevedo
3. Carcelén
4. Centro Histórico
5. Chilibulo
6. Chillogallo
7. Chimbacalle
8. Cochapamba
9. Comité del Pueblo
10. El Condado
11. Concepción
12. Cotocollao
13. La Ecuatoriana
14. La Ferroviaria
15. Guamani
16. El Inca
17. Iñaquito
18. Itchimbía
19. Jipijapa
20. Keneddy
21. La Libertad
22. Magdalena
23. Mariscal Sucre
24. La Mena
25. Ponceano
26. Puengasi
27. Quitumbe
28. Rumipamba
29. San Juan
30. San Bartolo
31. Solanda
32. Turubamba



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com), barrios de Quito

## 2.2.2. TAMAÑO DEL MERCADO

De la población urbana de Quito, se tomará como mercado objetivo a aquellas personas de la Población Económicamente Activa que tienen empleo formal y cuyas edades están entre 18 y 49 años, los datos del INEC expuestos en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Área Urbana (ENEMDU).

Se ha optado por elegir este grupo de edades, ya que por ser una población joven, gozan de independencia financiera y disfrutan de salir a consumir alimentos en diversos locales fuera de su domicilio; Además, por cuestiones laborales, suelen comer en diversos restaurantes, ya sea de comida rápida o especializada.

### POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA POR GRUPOS DE EDAD SECTOR URBANO QUITO

GRUPOS	SECTOR FORMAL	SECTOR INFORMAL	SERVICIO DOMÉSTICO	SIN CLASIFICAR	DESOCUPADOS
10 a 17 años	2.120	12.560	7.224		488
18 a 29 años	117.338	50.665	6.763	7.858	23.530
30 a 39 años	85.461	47.794	7.611	4.809	12.933
40 a 49 años	99.002	61.662	5.830	3.130	7.574
50 a 64 años	89.861	75.410	8.329	3.779	7.736
65 y más	16.086	27.871	3.514	422	4.573
<b>TOTAL</b>	<b>409.868</b>	<b>275.962</b>	<b>39.271</b>	<b>19.998</b>	<b>56.834</b>

Fuente: INEC, Censo 2010

El mercado objetivo está conformado por 301.801 habitantes, de los cuales se debe extraer una muestra representativa.

### POBLACIÓN OBJETIVO

GRUPOS	SECTOR FORMAL
18 a 29 años	117.338
30 a 39 años	85.461
40 a 49 años	99.002
<b>TOTAL</b>	<b>301.801</b>

### 2.2.3. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

En el sector la comercialización de alimentos preparados (pizzas, platos a la carta, comida rápida, entre otros.) en la actualidad ha tenido un crecimiento considerable, pero la mayoría de estos productos son industrializados y con un bajo nivel de servicio al cliente; Entre ellos tenemos las hamburguesas, tacos, hotdogs, pizzas, papas fritas, entre otros, ubicados en centros comerciales y en avenidas dónde la concurrencia de personas es alta, ofreciendo al cliente ser entregados en el menor tiempo posible, satisfacer su apetito, precios bajos y variedad. Los snacks también se considerarían como una amenaza ya que están disponibles en cualquier tienda, cafetería/bar, o máquina expendedora cercana y pueden ser adquiridos por cualquier persona.

Dentro del feedback de información con Pizzería El Leñador, nos han podido transmitir que sus principales competidores son las pizzerías existentes, es decir las franquicias de otros países, pero principalmente Pizzería El Hornero, debido a que ofrece similares productos a base de leña, pero Pizzería EL Leñador tiene su ventaja por el costo de sus productos

En este análisis también se cabe considerar como amenaza las ventas informales de comida ya que por sus precios muchas personas lo toman como alternativa, a pesar de la poca seguridad o higiene que pueda haber en la preparación de sus alimentos.

De acuerdo a la información obtenida, los competidores que comercializan alimentos preparados para el consumo en el sector donde se encuentra la pequeña empresa se han identificado los siguientes lugares:

### COMPETENCIA EN LA ZONA

COMPETENCIA	PARTICIPACIÓN
KFC	55,41%
PIZZERÍA EL HORNERO	15,90%
PIZZA HUT	9,59%
OTROS	8%
BURGER KING	3,95%
MAY FLOWER	3,15%
CH FARINA	2,00%
CARAVANA	2,00%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Esta variable es una amenaza, por cuanto en el mercado local existen empresas y restaurantes que tienen una representatividad con productos similares o sustitutos de la pizza y demás productos ofertados por la pequeña empresa; pero así mismo es una oportunidad por cuanto en el mercado local no existen empresas o productos tradicionales o pizzas hechas en horno de leña.

## 2.2.4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

### 2.2.4.1. OPORTUNIDADES

#### 2.2.4.1.1. ECONÓMICAS

- Tasas de interés activas y pasivas decrecientes.

#### 2.2.4.1.2. DEMOGRÁFICAS

- Crecimiento poblacional ascendente.
- Distribución geográfica y concentración de la población en las zonas metropolitanas.

#### 2.2.4.1.3. SOCIO CULTURALES

- Cultura de calidad – producto – consumo

#### 2.2.4.1.4. POLÍTICAS

- Apertura gubernamental para la incubación y crecimiento de PYMES

- Acceso créditos para capital de trabajo e implementación, creación y crecimiento de nuevas pequeña empresas.

#### **2.2.4.1.5. TECNOLÓGICAS**

- Acceso de tecnología en el mercado local
- Mano de obra calificada en el mercado local

#### **2.2.4.1.6. MICROAMBIENTE**

##### **• PROVEEDORES**

- Proveedores para la elaboración de los productos alimenticios ofertados se encuentran en el mercado de la ciudad de Quito. Gran número de proveedores en el mercado local que ofrecen los insumos.

##### **• CLIENTES**

- Satisfacer las necesidades insatisfechas de la población.

#### **2.2.4.2.AMENAZAS**

##### **2.2.4.2.1. ECONÓMICO**

- Tasas de inflación anual crecientes.
- Inestabilidad política.
- Inflación es una variable inestable que permite encarecer el costo de los productos y servicios.

##### **2.2.4.2.2. PROVEEDORES**

- Incremento en los costos de materiales e insumos lo cual obliga a incrementar los precios de los productos.

##### **2.2.4.2.3. COMPETENCIA**

- Mercado local existen empresas que tienen una representatividad con productos similares y sustitutos.
- Existencia de ventas ambulantes de comida a bajos costos.

<b>OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>	<b>IMPACTO</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Tasas de interés activas y pasivas decrecientes		X	
Crecimiento de la población ascendente	X		
Distribución geográfica y concentración de la población en las zonas metropolitanas			X
Cultura de calidad-producto-consumo			X
Apertura gubernamental para la incubación y crecimiento de PYMES	X		
Acceso a créditos para capital de trabajo e implementación, crecimiento y creación de nuevas empresas	X		
Acceso a tecnología en el mercado local		X	
Mano de obra calificada en el mercado local	X		
Proveedores para la elaboración de los productos alimenticios ofertados se encuentran en el mercado de la ciudad de Quito		X	
Gran número de proveedores en el mercado local que ofrecen los insumos		X	
Satisfacer las necesidades de la población		X	
<b>AMENAZAS</b>	<b>IMPACTO</b>		
Tasa de inflación anual crecientes		X	
Inestabilidad política	X		
Inflación es una variable inestable que encarece el costo de los productos y servicios	X		
Incremento en el costo de los materiales e insumos	X		
Existen productos sustitutos	X		

## 2.3. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

### 2.3.1. UNIVERSO DE ESTUDIO

La población objetivo a ser analizada es de 301.801 habitantes, los mismos que están comprometidos en edades de 18 a 49 años, representados por la población económicamente activa.

#### POBLACIÓN OBJETIVO

<b>GRUPOS</b>	<b>SECTOR FORMAL</b>
18 a 29 años	117.338
30 a 39 años	85.461
40 a 49 años	99.002
<b>TOTAL</b>	<b>301.801</b>

## 2.3.2. MARCO MUESTRAL

### 2.3.2.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el efecto de la presente investigación, según resultados oficiales del censo de población y vivienda del 28 de noviembre de 2010, se registraron 301.801 habitantes en el sector urbano de la ciudad de Quito.

Aplicando la fórmula del tamaño de la muestra, se obtiene una muestra de jóvenes que pertenecen al cantón Quito, provincia de Pichincha.

$$n = \frac{m}{e^2(m-1)+1}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

m= Población = 301.805

e = Error admisible = 5%

$$n = \frac{301.805}{(0.05)^2(301.805 - 1) + 1} = \frac{301.805}{0.0025(301.805) + 1} = \frac{301.805}{755,51} = 400$$

**n= 400** personas a encuestar

### 2.3.2.2. Encuesta

## UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

### ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO

#### 1 Género

Masculino  Femenino

#### 2 Edad

18-29   
30-39   
40-49

#### 3 Estado Civil

Soltero   
Casado   
Divorciado   
Otro

#### 4 Profesión

Estudiante   
Ama de casa   
Negocio propio   
Empleado privado   
Empleado público   
Jubilado

#### 5 Cuáles son sus ingresos?

1-354   
355-900   
901-más

### INFORMACIÓN DE ACTITUD HACIA EL SERVICIO

#### 6 Es común salir a comer en otros lugares distintos a su vivienda?

Si   
No   
A veces   
Nunca

#### 7 Que tan seguido sale a comer?

A diario   
Varias veces a la semana   
Una vez a la semana   
Dos veces al mes   
Una vez al mes   
Menor frecuencia

#### 8 A qué hora del día sale a comer?

En la mañana

En la tarde

En la noche

**9 Cuánto tiempo permanece en el lugar seleccionado para consumir alimentos?**

15 minutos

30 minutos

1 hora

2 a tres horas

más de tres horas

**10 Cuando visita el lugar quién lo acompaña?**

Viene solo

Pareja

Familia

Amigos

**ATRIBUTOS**

**11 Que prioriza en lugar que visita?**

Infraestructura

Calidad

Precio

Servicio

**12 Conoce Usted Pizzería El Leñador?**

Si

No

**13 Le gusta el tipo de atención que existe en el lugar?**

Si

Medianamente satisfecho

No

**14 Le gusta la variedad de platos que preparan?**

Si

Medianamente satisfecho

No

**15 Se siente conforme con el precio que manejan en el lugar?**

Si

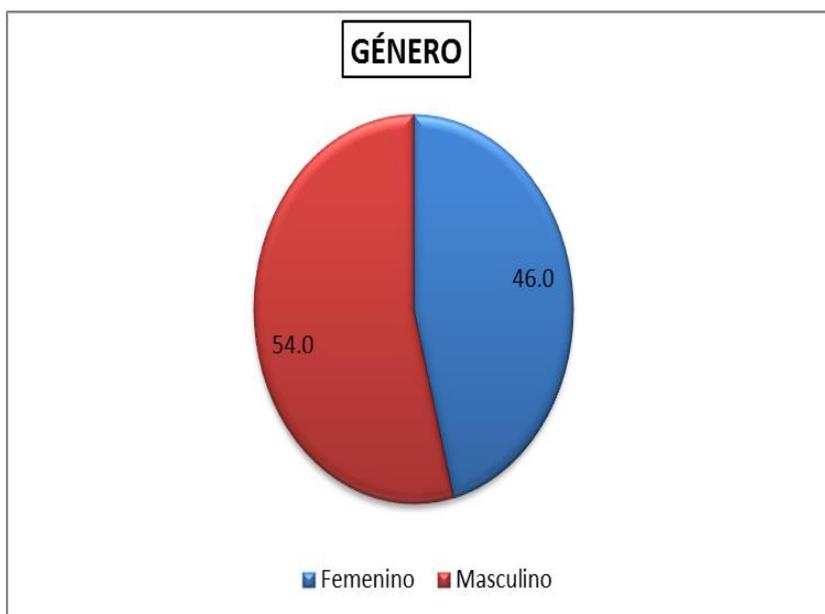
Medianamente satisfecho

No

### 2.3.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS:

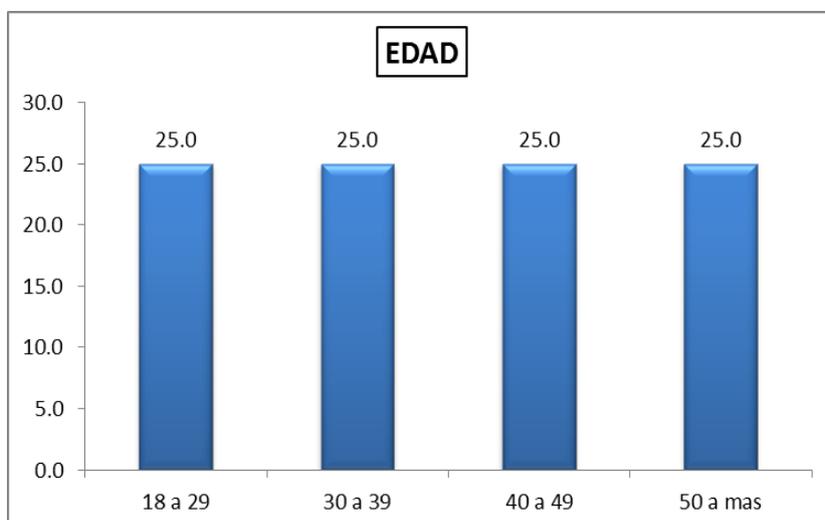
#### 2.3.3.1. GÉNERO

De acuerdo a las encuestas realizadas se tomó en consideración la equidad de género, por tal motivo el 54% de los encuestados fue de género masculino y el 46% de género femenino.



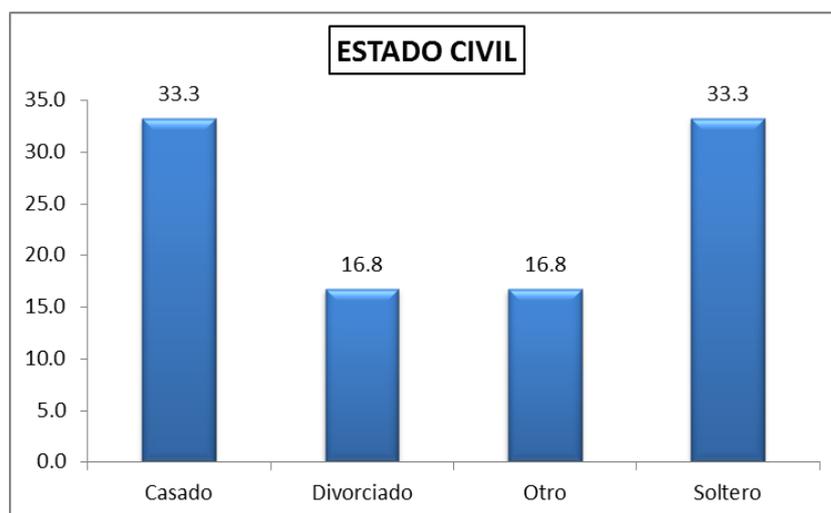
#### 2.3.3.2. EDAD

Para todos los casos en los rangos de edad de 18 a 29 años, 30 a 39 años, 40 a 49 años y 50 años a más el porcentaje de encuestados fue de 25% para cada uno.



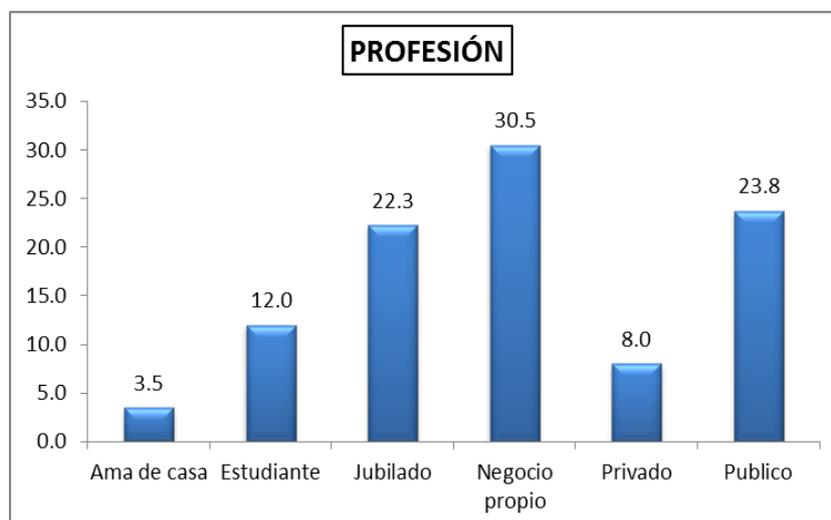
### 2.3.3.3. ESTADO CIVIL

El 33,3% de los encuestados manifestó que su estado civil es casado al igual que los solteros, mientras que 16,8% respondieron que son divorciados y tienen otro estado civil contestaron en el mismo porcentaje.



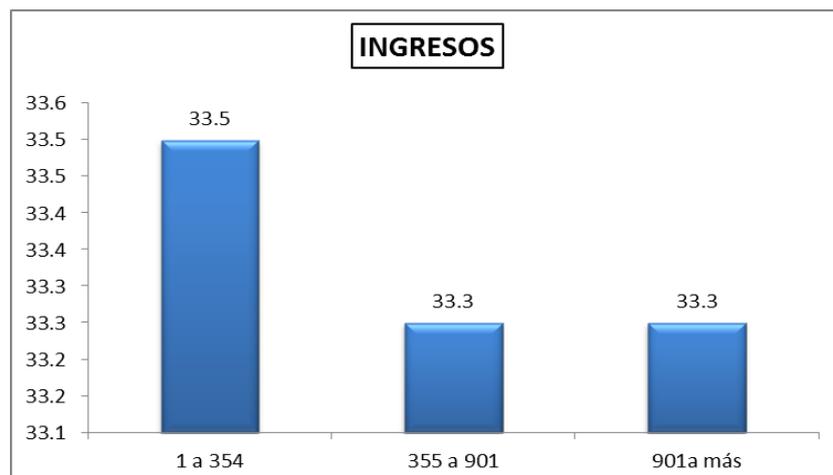
### 2.3.3.4. PROFESIÓN

Los encuestados contestaron que el 30,5% tienen su negocio propio, es decir dependen directamente de las utilidades generadas en su actividad económica, el 23,8% trabaja en el sector público, el 22,3% es jubilado mientras que el 12% y 8% representan a estudiantes y trabajadores privados respectivamente para finalmente estar en 3,5% las amas de casa.



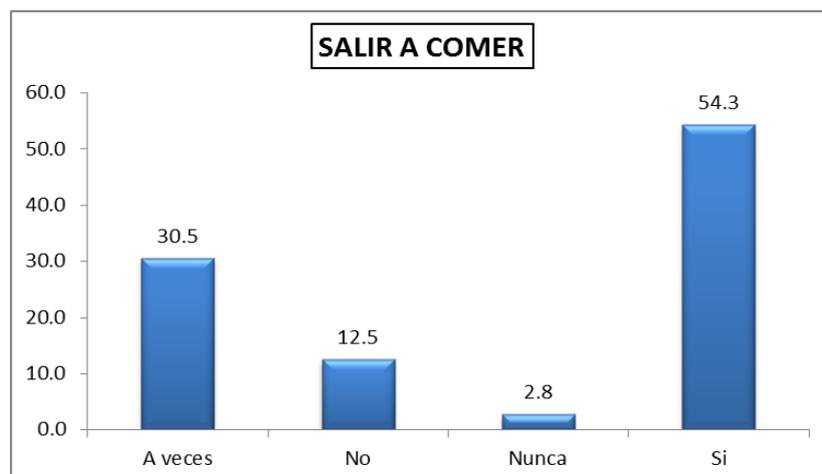
### 2.3.3.5. INGRESOS

El 33,5% de los encuestados mantienen unos ingresos de 1 a 354 dólares mensuales, 33,3% contestaron que tienen unos ingresos en el rango de 3525 a 901 dólares y en el mismo porcentaje se encuentran las personas con ingresos de 901 a más dólares.



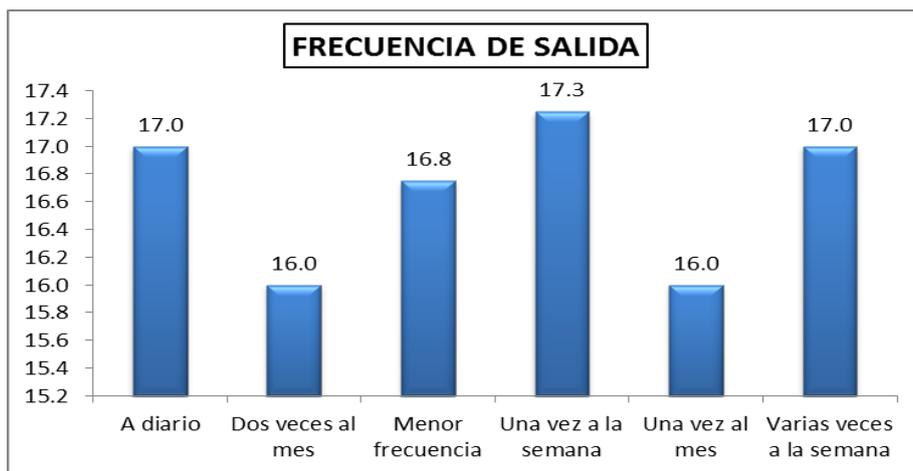
### 2.3.3.6. SALIR A COMER

De las personas encuestadas el 54,3% manifestó que come fuera de su casa siempre, el 30,5% lo hace a veces mientras que el 12,5% y el 2,8% no lo hace.



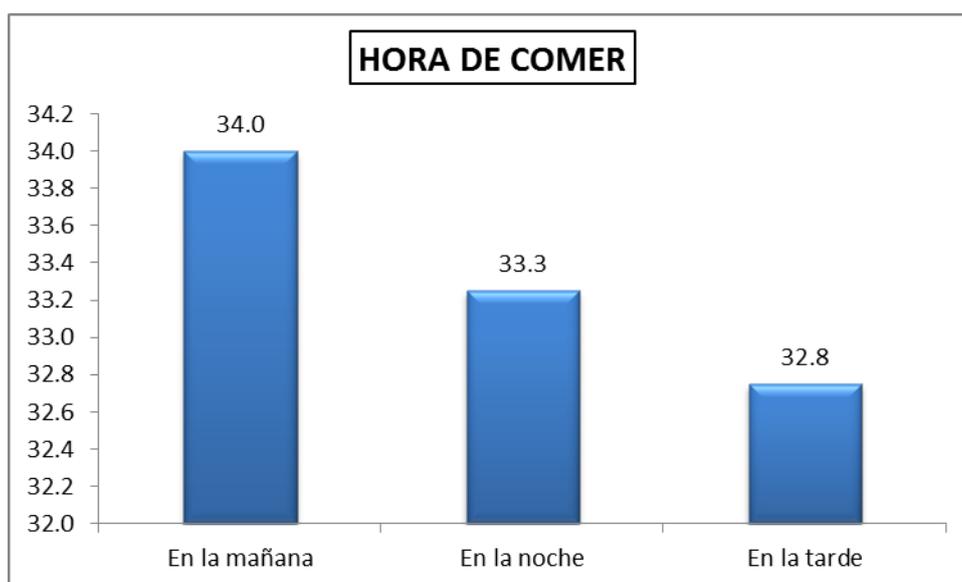
### 2.3.3.7. FRECUENCIA DE SALIDA

El 17% del grupo de personas que participaron en la encuesta comen a diario fuera de su casa, el 16% dos veces al mes, el 16,8% lo hace en menor frecuencia, el 17,3% una vez a la semana, el 16% una vez al mes y finalmente el 17% varias veces a la semana.



### 2.3.3.8. HORA DE SALIDA

Las horas que las personas usan habitualmente para salir a comer son en la mañana el 34%, en la tarde el 32,8% y en la noche el 33.3%.



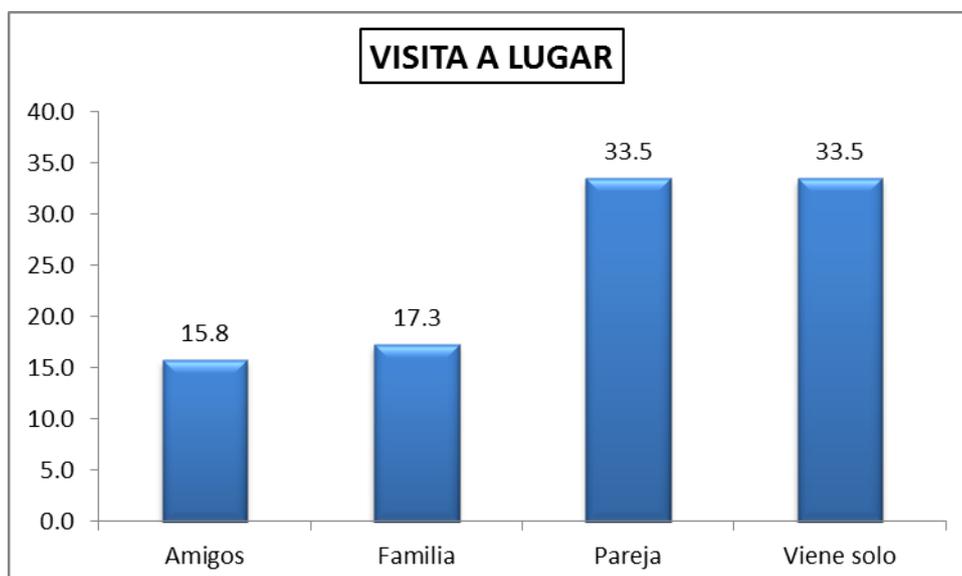
### 2.3.3.9. TIEMPO QUE SE DEMORA PARA COMER

El 62,5% de los encuestados mencionó que se demora 45 minutos en la comida, el 12,5% se demora dos horas, mientras que el 10% se demora 1 hora.



### 2.3.3.10. VISITA A LUGAR

Las personas que visitan el lugar lo hace en pareja en 33,5% mientras que con amigos el 15,8% al igual que en familia el 17,3% y mientras que el 33,5% va sola al lugar.



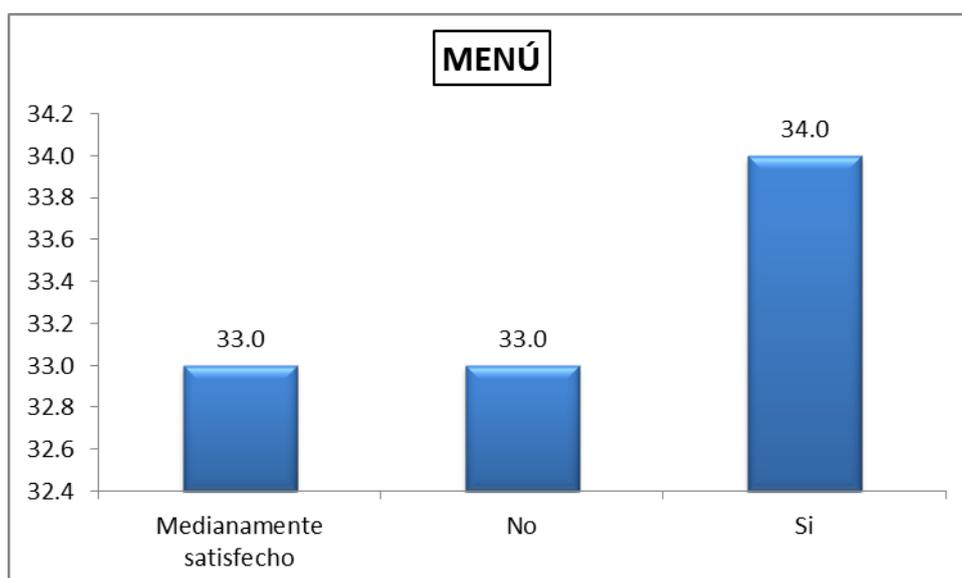
### 2.3.3.11. ATENCIÓN EN EL LUGAR

La población encuestada manifestó que se siente satisfecha con la atención en el lugar en un 33,8%, el 17% no se siente satisfecho y el 49,3% se siente medianamente satisfecho.



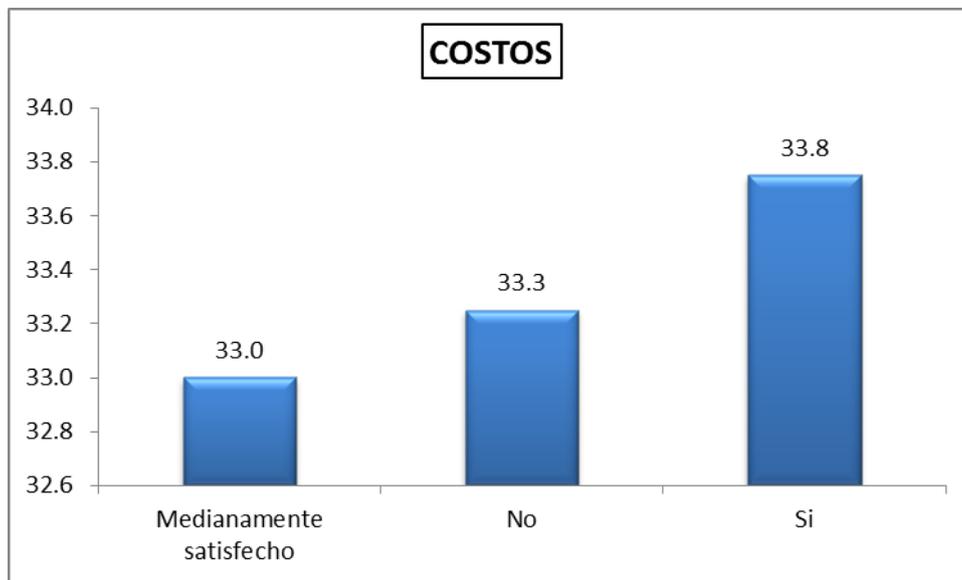
### 2.3.3.12. MENÚ

El 34% de las personas encuestadas se siente satisfecho con el menú del lugar mientras que el 33% no se siente satisfecho y el 33% se siente medianamente satisfecho.



### 2.3.3.13. COSTOS

De acuerdo a los datos obtenidos el 33,8% se siente satisfecho con los costos de la comida en el lugar, el 33.3% no se siente satisfecho y el 33% se siente medianamente satisfecho.



Según las encuestas se han obtenido resultados favorables para puesta en marcha de la Asesoría, por lo cual La Pizzería nos otorgó luz verde para la realización de las diferentes propuestas dadas por nosotras. Por lo tanto la viabilidad de la empresa está dada, aparte de que se encuentra dentro del sector de consumo masivo como son los alimentos.

Hemos garantizado la veracidad de las encuestas ya que se ha medido los problemas de calidad que han incluido en la satisfacción del usuario, tomando en cuenta que este punto fue en años antes de la Asesoría. Las preguntas han reflejado adecuadamente lo que se ha querido medir para poder potencializar el producto de la empresa al mercado.

Desde un punto de vista operativo, los enfoques han podido determinar la validez del contenido, la validez de la construcción de las encuestas y la validez de los diferentes criterios de las personas que han participado de la misma.

## **2.4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO E IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS META**

Uno de los grandes objetivos de los ejecutivos de Pizzería El Leñador es conocer y entender a sus clientes actuales y potenciales. Por tal razón, es necesaria una investigación de mercado mediante la cual la empresa adapte su oferta de productos y servicios según los requerimientos de sus actuales y potenciales clientes, así como también dirija sus estrategias y actividades de mercadeo a cada segmento encontrado. El objetivo central de la investigación es segmentar de acuerdo a variables discriminadoras de nivel socio económico actuales y acordes con la realidad de los clientes, el mercado correspondiente a la cartera de clientes de Pizzería El Leñador de los sectores medio típico hacia arriba de las ciudad de Quito.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATÉGICA DE LA PEQUEÑA EMPRESA PIZZERIA “EL LEÑADOR”**

#### **3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

##### **3.1.1. MISIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

Ofrecer un producto realizado, trabajado y atendido por ecuatorianos, para todas las personas que deseen saborear de la mejor pizza hecha en horno. A más de reactivar la economía, por brindar nuevos puestos de trabajo para quienes lo necesiten y deseen ser parte de este gran proyecto.

##### **3.1.2. VISIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

Ser el sitio de comida preferido de los quiteños y uno de los más importantes centros de alimentación en cuanto a crecimiento, competitividad y calidad, para de esta manera formar parte de la vida de nuestros clientes.

##### **3.1.3. OBJETIVOS PROPUESTOS POR LA ASESORÍA**

###### **3.1.3.1. OBJETIVOS GENERALES**

- Contribuir a maximizar la rentabilidad del negocio.
- Mejora continua de nuestros productos y estandarización de los procesos.
- Reducir la mala utilización de los recursos.
- Disponer del personal profesionalmente idóneo, motivado, satisfecho e integrado a la empresa.
- Lograr integración con los clientes para mejorar la venta de nuestros productos y satisfacción de los clientes.
- Contribuir a la reactivación económica del país y disminución de la pobreza en el sector.
- El giro de negocio de nuestra asesoría estará enfocado en servicios prestados a la empresa, por lo tanto se realizará un contrato por servicios prestados, realizaremos entregas mensuales de cronogramas de actividades y al finalizar el cada mes realizaremos informes sobre lo que se ha avanzado y las metas

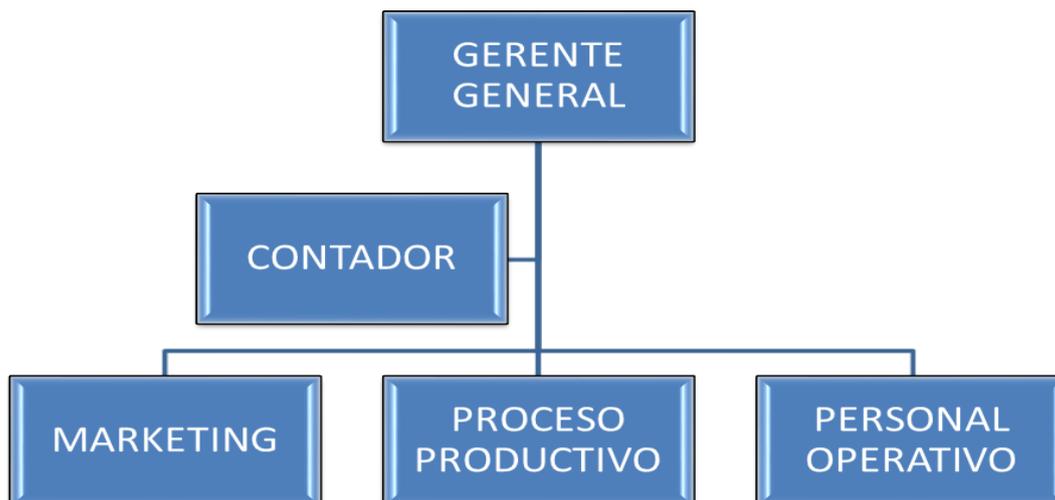
alcanzadas. La empresa nos realizará los pagos mensualmente por concepto de servicios prestados en asesoría interna.

### **3.1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Maximizar el Valor Agregado de nuestros productos y servicios.
- Promover y Mantener un Negocio Rentable
- Garantizar Calidad en nuestros productos
- Optimizar materia prima e insumos.
- Comprar racional y rentablemente los ingredientes de producción
- Crear mayores plazas de empleo
- Preservar el medioambiente
- Implantar una cultura de servicio y trabajo en equipo
- Mejorar condiciones de vida de los empleados
- Reforzar la cultura y valores empresariales
- Dar una mejor calidad de vida a sus empleados.

### **3.1.4. ORGANIGRAMA**

La empresa no cuenta con un organigrama estructural pero se encuentra dividido en la administración, contabilidad y proceso productivo.



## **3.2. PLAN ESTRATÉGICO**

### **3.2.1. OBJETIVOS QUE PROPONE LA ASESORÍA**

#### **3.2.1.1.OBJETIVO GENERAL**

Dentro de los objetivos generales que tiene el plan estratégico se genera en forma general, ya que el estudio no pretende segmentar cada uno de los departamentos existentes ya que para este tipo de negocios no es muy ventajoso determinar objetivos funcionales.

Los objetivos generales son los siguientes:

- Ingresar rápidamente al mercado para obtener grandes ganancias.
- Retener a 3 de cada 5 clientes que visiten el local.
- Ser reconocidos por la excelencia en el servicio al cliente y el mejoramiento constante en un periodo no menor a los seis meses.
- Crear flexibilidad en el negocio para que en futuros cambios sepa cómo actuar.

### **3.2.2. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN**

#### **3.2.2.1.ESTRATEGIAS**

Existe gran cantidad de herramientas que sirven para este fin, por lo que se han escogido aquellas que podrán lograr un mejor resultado por el tipo de negocio y el por el tipo de conceptos de los que se ha hablado a lo largo de la investigación. Cabe recalcar que las estrategias están en función de los objetivos planteados.

Además consideramos oportuno replantear la misión, visión y objetivos de la empresa, con el fin de rediseñar la estructura organizacional y obtener nuevas metas y propósitos más alcanzables.

### **3.2.2.1.1. RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS EXISTENTES**

Analizando las condiciones de la demanda, tenemos un mercado amplio por lo tal existe mayor posibilidad de captar el mercado y la estrategia se encuentra en función de captar la atención del cliente mediante campañas de publicidad por medio de radio, periódico, internet, estado de cuenta de tarjetas de crédito dirigido al mercado meta, capacitar al personal para un excelente servicio, con el objetivo de retener clientes y hacerlos leales.

### **3.2.2.1.2. COMPETIDORES POTENCIALES**

Parar evitar que nuevos competidores entren al mercado, es necesario reforzar las barreras de entrada reforzando la marca de Pizzería El Leñador creando prestigio por medio de la entrega al cliente de un servicio y atención personalizada de calidad, por medio de capacitación al personal en servicio de ventas y atención.

### **3.2.2.1.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Tratar de evitar que el cliente acuda a otros lugares por cuestiones de calidad, precio y producto entregando promociones y descuentos en días festivos o conmemoraciones especiales.

### **3.2.2.2. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA**

La importancia de la capacitación del personal de una empresa radica en cubrir las necesidades de mejora continua de la misma. La mejora continua tienen que ver mucho con la innovación, la misma que permite a la empresa estar al día con los requerimientos de sus clientes tanto del producto que se vende como del servicio que se brinda, estas son las características del éxito que ofrece la capacitación.

La implantación de un sistema de capacitación continua dentro de la empresa se debe tomar en cuenta muchas cosas de implementación con la que los actuales trabajadores no están familiarizados.

Uno de los principales retos que enfrenta hoy en día el sector empresarial, a más de la modernización tecnológica, es la formación permanente de los recursos humanos, dado que el cliente no espera solo obtener un producto, sino un producto de calidad y un servicio de calidad.

La capacitación es un factor clave en la administración de los recursos humanos, por lo que el departamento encargando debería considerarla dentro de sus funciones, gracias a su potencial para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

La administración y desarrollo de personal cuenta con herramientas que pueden ser convenientes para la gestión de la capacitación, algunas de ellas son:

- Descripción de cargos
- Manuales de organización
- Procedimientos y métodos de trabajo
- Sistemas de evaluación del desempeño de los empleados
- Atención al cliente

La etapa de planificación constituye el paso de la detección de necesidades de capacitación a la solución de los problemas encontrados, requiere de un experto con conocimiento, experiencia y creatividad para lograr las metas deseadas. La planeación y organización de un programa de capacitación demanda la involucración y comunicación de los diferentes niveles de mando de la empresa y especialista.

Las necesidades de capacitación son las siguientes:

DEPARTAMENTO	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	NIVEL DE PROFUNDIDAD			IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD			Nº DE FUNCIONARIOS CON ESTA NECESIDAD
		Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	
Gerente	Normas de control de seguridad		x		x			1
Contador	Actualización en declaraciones de impuestos	x			x			1
Marketing	Posicionamiento de marca	x			x			1
Proceso productivo	Proceso productivo	x			x			3
Personal operativo	Relaciones humanas, atención al cliente	x			x			3

La planificación establecida para las capacitaciones está dada según la necesidad de la empresa y se distribuye de la siguiente manera:

DEPARTAMENTO	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	MES DE CAPACITACIÓN												INVERSIÓN USD	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>Gerente</b>	Normas de control de seguridad	X							X						400
<b>Contador</b>	Actualización en declaraciones de impuestos	X					X				X				150
<b>Marketing</b>	Posicionamiento de marca		X					X				X			900
<b>Proceso productivo</b>	Proceso productivo	X					X						X		450
<b>Personal operativo</b>	Relaciones humanas, atención al cliente		X			X			X			X			400
<b>TOTAL</b>													<b>2.300</b>		

Al finalizar el año de gestión la empresa habrá invertido en capacitación de su personal USD 2.300 dólares lo que se verá reflejado en el beneficio financiero del negocio en el corto plazo.

### 3.2.2.3.POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

#### 3.2.2.3.1. MISIÓN OTORGADA POR LA ASESORÍA

Ofrecer el mejor servicio y atención para la alimentación y satisfacción de nuestros clientes. Ser creadores de un ambiente único en la ciudad de Quito, basado en los gustos y preferencias de un público adulto mucho más exigente, mostrando innovación, creatividad, eficiencia y eficacia en nuestro negocio. La cercanía con nuestros clientes se verán reflejados en su satisfacción.

#### 3.2.2.3.2. VISIÓN OTORGADA POR LA ASESORÍA

Llegar a ser la más grande cadena de Pizza en el Ecuador basada en los principios y valores institucionales, que compita contra las grandes franquicias del exterior y genere mayores beneficios sociales para la población del sector.

#### 3.2.2.3.3. VALORES EMPRESARIALES

- Honestidad: Entregar a los clientes productos a un precio competitivo, sin engañar al consumidor en este proceso y en todos los negocios.

- Trato y servicio al cliente: Mostrara respeto por medio de un adecuado trato al cliente por parte de los miembros de la empresa.
- Calidad: Ofrecer productos con altos estándares de calidad.
- Higiene y seguridad: Cumplir con las normas de higiene requeridas, tener buen mantenimiento y pulcritud del local, de igual manera, salvaguardar la integridad de las personas dentro y fuera del local.

#### **3.2.2.3.4. PRODUCTO**

El producto consideramos como el principal motivo para que puedan tomar efecto las relaciones comerciales. El proceso de compra para que se obtenga una venta exitosa, requiere un buen manejo tanto del producto como del costo del mismo. Por ponerlo de otra manera, la razón por la que se dice crear una empresa es la venta de un producto o servicio y la característica que debe tener para que sea comercializable es la de satisfacer las necesidades, gustos y formato que el público objetivo exija.

El local Pizzería El Leñador propone una gama de diversidad de productos tangibles para ofrecer a sus clientes, sin embargo cabe recalcar el producto principal es intangible y es el de vender un lugar apropiado con el servicio adecuado para que puedan disfrutar de buenos momentos sus clientes.

#### **3.2.2.3.5. PRECIO**

Precio es el valor con el que se comercializan los productos ofrecidos por un negocio. Al realizar un análisis financiero se determina que la elaboración de los productos ofertados por Pizzería El Leñador pueden estar sujetos a cambios y por eso se pensó en establecer precios que sean atractivos a los clientes, es decir, más bajos que los de la competencia, pero que aun así generen un buen margen de ganancia de contribución por el negocio.

Por el análisis de la demanda se establecieron que los precios sean más bajos que los de la competencia para generar mayor clientela.

Las prioridades para los clientes se analizaron en base a la satisfacción con el precio y se determinó que es cómodo para el cliente ya que tienen una capacidad adquisitiva constante.

### **3.2.2.3.6. PROMOCIÓN**

Hace referencia a la comunicación de la empresa con su agente más importante, el cliente. Informa de la existencia de un producto, sus ventajas y disuade al cliente para que los adquiera, las herramientas utilizadas que sirven para este fin son la publicidad en medios radiales, televisivos o escritos.

### **3.2.2.3.7. PLAZA**

Hace referencia a la distribución del producto o servicio hacia el cliente, de otra manera, es el camino o medio que se escoge para llegar al cliente y es importante en este punto el diseño y la selección del canal y la logística de la distribución.

Este punto es muy sencillo para Pizzería El Leñador, puesto que al ser un negocio que brinda el servicio de alimentación y que tiene características puntuales, no existe una gran logística de distribución, ni una gran cantidad de agentes que formen parte del negocio. Para explicar la cadena de agentes que posee el negocio, tenemos:



El primer agente son los proveedores de materia prima, la misma que después de unos procesos de selección pasa a manos de la empresa y por último este la transforma y la vende al cliente.

### **3.3. ASPECTOS LEGALES**

La empresa Pizzería El Leñador posee todos los requisitos para el funcionamiento los mismos que se constituyen en el aval para poder ser proveedores de comida y con los adecuados permisos de funcionamiento.

La empresa está constituida legalmente dentro de los parámetros que exige el Servicio de Rentas Internas de nuestro país.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA PIZZERIA “EL LEÑADOR”**

#### **4.1. IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES PROCESOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

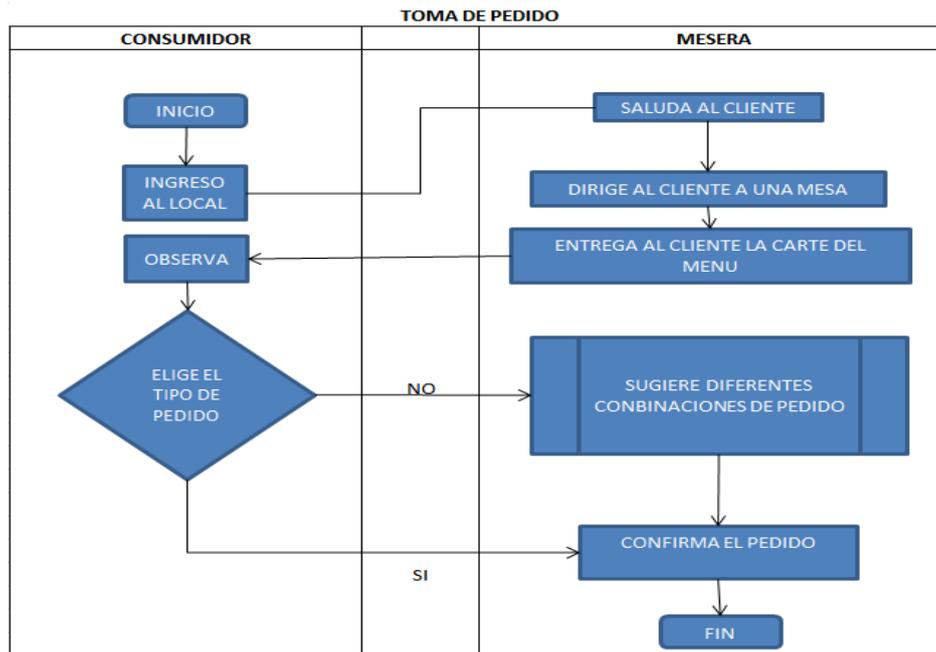
Los principales procesos definidos dentro de la empresa Pizzería El Leñador se basan en la vida cotidiana, y como error de la gran mayoría de las empresas no se encuentran definidos detalladamente y las mismas no cuentan con los responsables directos para cada uno de ellos. Los principales son los siguientes:

1. Toma de pedido: mesera (a la vez ayuda con el área de caja), y consumidor.
2. Ejecución del pedido: mesera y área de cocina.
3. Entrega del pedido: mesera.
4. Retiro del pedido (llevar): consumidor.

#### **4.2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS**

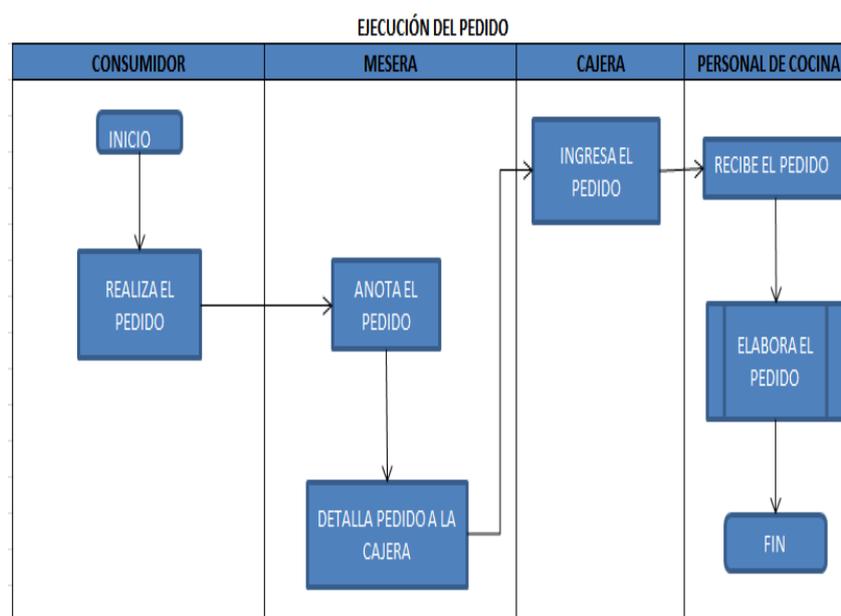
##### **4.2.1. TOMA DE PEDIDO**

Al mejorar los procesos desde la toma del pedido que está a cargo de la mesera se puede evidenciar que se necesita un orden para la secuencia de los procesos. Es así que según se demuestra en el cuadro siguiente los responsables dentro de la toma del pedido van a ser los meseros y directamente al consumidor.



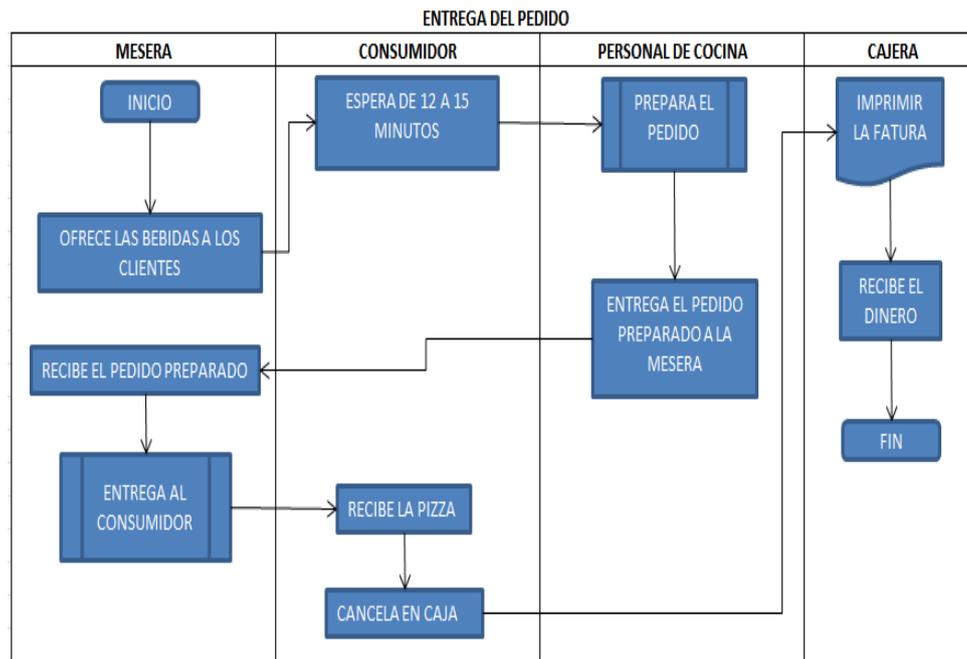
#### 4.2.2. EJECUCIÓN DEL PEDIDO

Una vez realizado el pedido por parte de los meseros, los mismos se dirigen a detallar el pedido a la cajera o el cajero para el mismo haga el ingreso respectivo y se pueda direccionar hacia el personal de cocina que se encargará de preparar el menú para que sea entregado a los clientes.



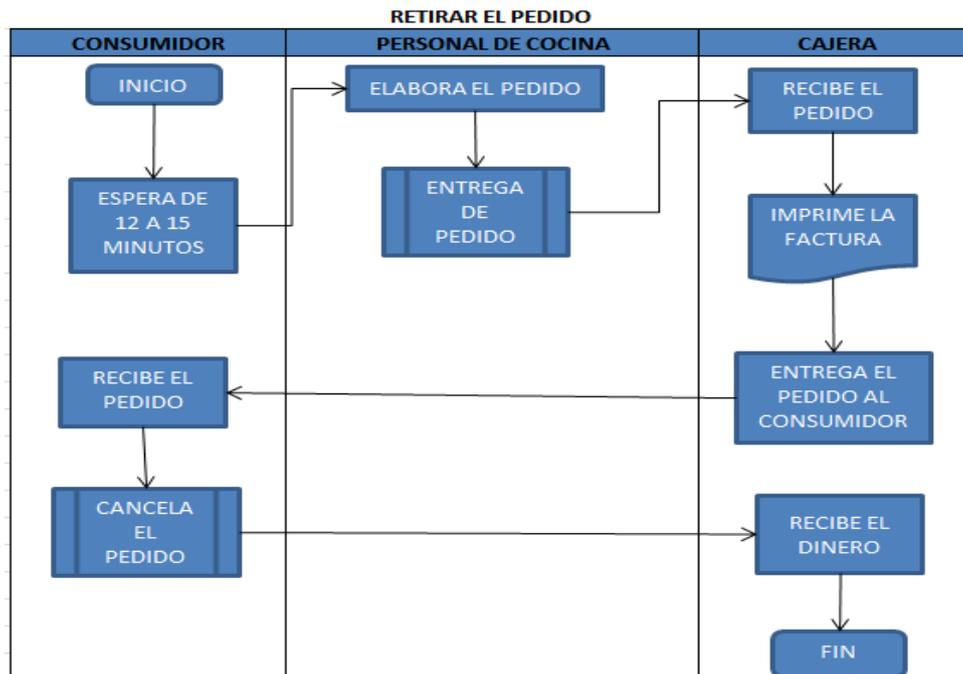
### 4.2.3. ENTREGA DE PEDIDO

La entrega del pedido se hará una vez que el personal de cocina confirme que se encuentra listo para ser entregado; se sirve al consumidor para que el mismo se consuma y después sea cancelado en caja y se obtenga la factura respectiva.



### 4.2.4. RETIRAR EL PEDIDO

Existe también la posibilidad de que el pedido pueda ser para llevar, es decir que el cliente pueda llevar sus alimentos y no necesariamente servirse en el local de la empresa. Para eso se cumplirá con la toma del pedido y la preparación para que finalmente sea entregado al cliente y sea cancelado en caja.



#### 4.2.5. CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN DE NUEVOS PROCESOS

Dentro de la organización hemos observado que se debe incluir una constante capacitación tanto en los empleados operativos como en los administrativos. Dado que en la actualidad las empresas sobresalen debido al buen servicio y atención, constante innovación, búsqueda de nuevos procesos para seguir mejorando y así competir exitosamente, todo el personal de la empresa necesita dedicarse a aprender.

Para escoger y aplicar las estrategias de capacitación, necesitamos evaluar algunos principios de partida para la capacitación; de esta manera obtendremos la retroalimentación de las habilidades y destrezas de cada empleado y potenciarlas bajo la constante capacitación, obviamente la contratación del personal se regirá bajo un periodo considerable de experiencia dentro del mismo sector de servicio al cliente y administrativo. Con esto queremos generar un compromiso de cada uno para aprender y mejorar.

Consideramos indispensable la capacitación bajo los siguientes puntos:

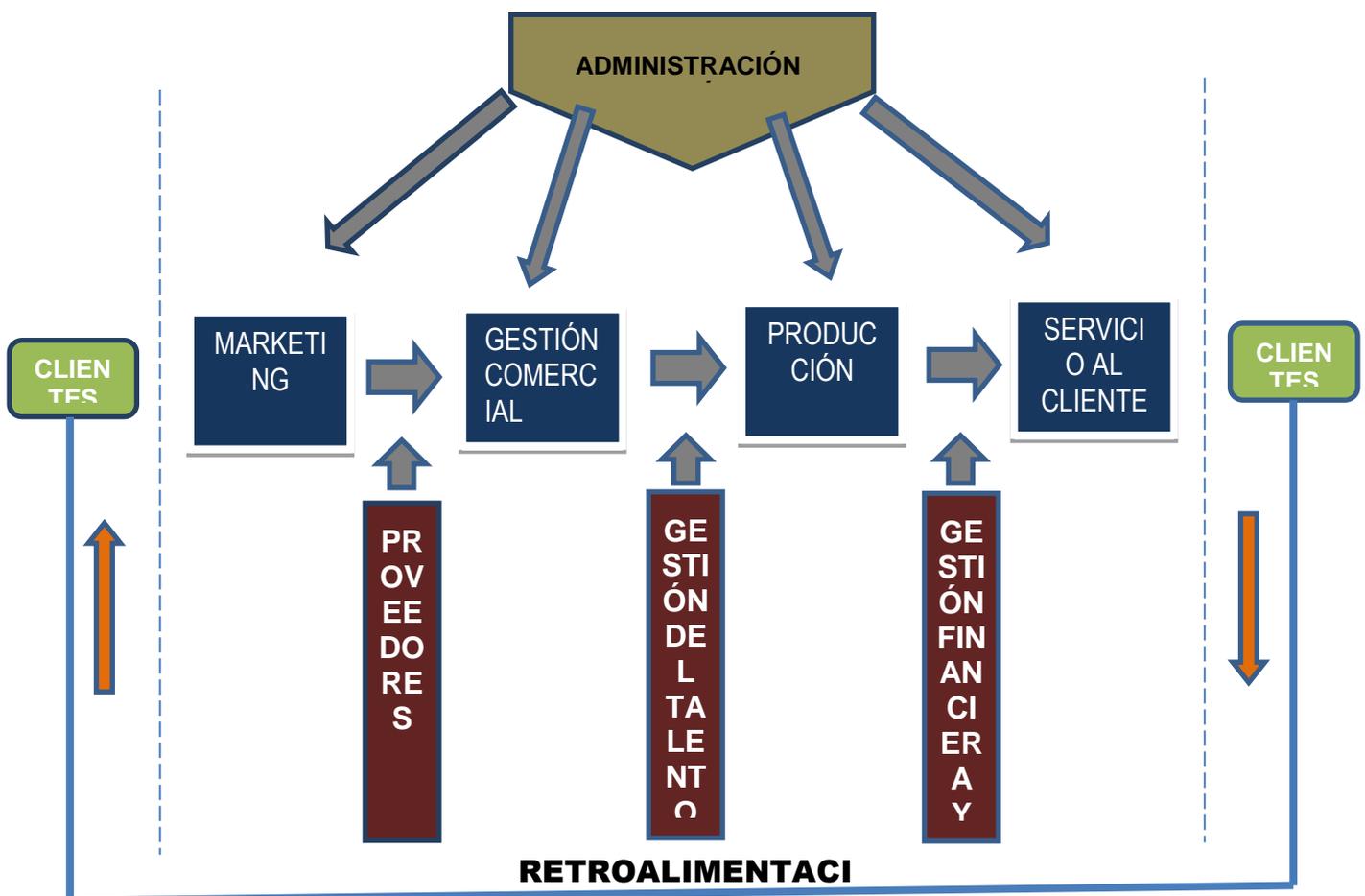
- El aprendizaje le dará ventaja a la empresa.
- El personal deberá comprometerse consigo mismo para la capacitación y así la empresa lo hará de igual forma mientras su personal lo hace.

#### 4.2.6. IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS

Una vez capacitado el personal, la implementación de los nuevos procesos es inmediata ya que si se sigue manteniendo los procesos actuales no se reflejarán los resultados esperados tanto al nivel empresarial como al consumidor.

#### 4.2.7. ESQUEMAS DE NUEVOS PROCESOS:

##### 4.2.7.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:



#### 4.2.7.2. ADQUISICIONES:

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
<b>MACROPROCESO:</b>				
DESCRIPCIÓN	GESTIÓN COMERCIAL			
<b>PROCESO:</b>				
DESCRIPCIÓN	ADQUISICIONES			
OBJETIVO	ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA			
ALCANCE	DESDE EL ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA HASTA LA ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA			
LÍDER DEL PROCESO	MACROPROCESO	ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA		
	PROCESO	RESPONSABLE DE VENTAS		
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
PLANIFICACIÓN COMERCIAL	ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES	REQUISICIÓN	PEDIDO	VALORACIÓN
REQUISICIÓN	PEDIDO	VALORACIÓN	INFORME DE NECESIDAD	APROBACIÓN
VALORACIÓN	INFORME NECESIDAD	APROBACIÓN	ORDEN DE COMPRA	COMPRA
APROBACIÓN	ORDEN DE COMPRA	COMPRA	BIEN ADQUIRIDO	ALMACENAMIENTO
<b>REQUISITOS APLICABLES</b>				
INTERNOS			EXTERNOS	
PROCEDIMIENTO DE COMPRA			CERTIFICACIONES DE CALIDAD	
<b>INDICADORES</b>				
CANTIDAD DE MATERIA PRIMA ADQUIRIDA/CANTIDAD DE MATERIA PRIMA PLANIFICADA				
ORDENES DE COMPRA PLANIFICADAS/ORDENES DE COMPRA EMITIDAS				

### 4.2.7.3. PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN:

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO:				
DESCRIPCIÓN	PRODUCCIÓN			
PROCESO:				
DESCRIPCIÓN	PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN			
OBJETIVO	REALIZAR EL PRODUCTO SIENDO EFICACES Y EFICIENTES			
ALCANCE	TODA LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO			
LÍDER DEL PROCESO	MACROPROCESO	ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA		
	PROCESO	JEFE DE OPERACIONES		
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
RANKING MATERIA PRIMA	PROGRAMA DIARIO	CLASIFICACIÓN	CRONOGRAMAS	ELABORACIÓN
CLASIFICACIÓN	CRONOGRAMA	ELABORACIÓN	VERIFICACIÓN Y CONTROL	ESTERILIZADO
ELABORACIÓN	VERIFICACIÓN Y CONTROL	ESTERILIZADO	IDENTIFICACIÓN	ETIQUETADO
ETIQUETADO	IDENTIFICACIÓN	ETIQUETADO	PRODUCTO TERMINADO	ALMACENAJE
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
MATERIA PRIMA			ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO	
INDICADORES				
HORAS HOMBRE PROYECTADAS/HORAS HOMBRES REALES				
RENDIMIENTO ESTÁNDAR/RENDIMIENTO REAL				
PROGRAMA PROYECTADO/PROGRAMA REAL				

#### 4.2.7.4. ATENCIÓN AL CLIENTE:

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO:				
DESCRIPCIÓN	PRODUCCIÓN			
PROCESO:				
DESCRIPCIÓN	ATENCIÓN AL CLIENTE			
OBJETIVO	NECESIDADES DE FORMACIÓN EN EL ÁREA DE RELACIÓN EMPRESA/CLIENTE			
ALCANCE	ÁREAS DE LA EMPRESA/CLIENTE			
LÍDER DEL PROCESO	MACROPROCESO	ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA		
	PROCESO	DEPARTAMENTO DE QUEJAS		
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
ESCUCHAR	CONTESTAR	DISCULPARSE	SALUDE	RESOLVER
DISCULPARSE	SALUDE	RESOLVER	CALIDEZ	DIRECCIONAR
DIRECCIONAR	CALIDEZ	DIRECCIONAR	DESPEDIDA,	DAR SEGUIMIENTO
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
EMPLEADOS Y CLIENTES			CLIENTE	
CALIDAD DEL SERVICIO				
INDICADORES				
PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO				
ÍNDICE DE ROTACIÓN INTERNA DE EMPLEADOS				
ÍNDICE DE MOTIVACIÓN				
ÍNDICE DE SUGERENCIAS POR EMPLEADO				

#### 4.2.7.5. PRODUCTOS Y SERVICIOS:

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS					
MACROPROCESO:					
DESCRIPCIÓN	PRODUCCIÓN				
PROCESO:					
DESCRIPCIÓN	PRODUCTOS Y SERVICIOS				
OBJETIVO	MANTENER PRODUCTOS EN STOCK				
ALCANCE	PRODUCTO TERMINADO Y DESPACHO				
LÍDER DEL PROCESO	MACROPROCESO	ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA			
	PROCESO	JEFE DE ALMACÉN			
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS	
ALMACENAJE DE PRODUCTOS	LISTADO DE PRODUCTOS EN STOCK	ALARMA DE LIMITE INFERIOR DE ESTOCK DE PRODUCTOS	INGRESO DE PRODUCTOS EN STOCK	NECESIDADES DE LAS SOLICITUDES DE	
ALARMA DE LIMITE INFERIOR DE ESTOCK DE	INGRESO DE PRODUCTOS EN STOCK	NECESIDADES DE LAS SOLICITUDES DE PRODUCTOS	FACTURACIÓN	EMBARQUE PRODUCTOS SOLICITADOS	
NECESIDADES DE LAS	FACTURACIÓN	EMBARQUE PRODUCTOS SOLICITADOS	EGRESO DEL SISTEMA	DESPACHO OPORTUNO	
EMBARQUE PRODUCTOS	EGRESO DEL SISTEMA	DESPACHO OPORTUNO DE PRODUCTOS	VERIFICACIÓN DE	UMPLIMIENTO DE PEDIDO	
REQUISITOS APLICABLES					
INTERNOS			EXTERNOS		
PRODUCTO TERMINADO			PEDIDO DE PRODUCTOS		
INDICADORES					
Productos proyectados en stock/productos existentes en bodega					
Porcentaje de pedidos cumplidos.					

## CAPÍTULO V

### 5. ANÁLISIS FINANCIERO

#### 5.1. PRESUPUESTOS

##### 5.1.1. VENTAS ANUALES

Las ventas anuales según los datos proporcionados por la empresa durante los cinco años van tener un crecimiento del 0,03% para cada años.

VENTAS ANUALES					
DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas totales	\$ 185,985.93	\$ 186,050.65	\$ 186,115.39	\$ 186,180.16	\$ 186,244.95
Variación anual		0.03%	0.03%	0.03%	0.03%

##### 5.1.2. FINANCIAMIENTO

Para la puesta en marcha y mejoramiento del negocio se necesita capital propio y el financiamiento respectivo para poder cubrir el monto de la inversión que alcanza \$ 118.926,14 dólares.

FINANCIAMIENTO		
DETALLE	MONTO	PORCENTAJE
Total de inversión	\$ 118,926.14	100%
Capital propio	\$ 58,926.14	50%
Préstamo Bancario	\$ 60,000.00	50%

### 5.1.3. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo necesario es de \$13.926,14 dólares.

#### CAPITAL DE TRABAJO

DETALLE	MONTO
Equipo y accesorios	\$ 3,789.26
Vajilla	\$ 3,028.00
Costos equipos área administrativo	\$ 7,108.88
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13,926.14</b>

### 5.1.4. SERVICIOS BÁSICOS

El costo anual del servicio básico para el funcionamiento del local es de \$5.640,00 dólares.

#### SERVICIO BÁSICOS

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Energía eléctrica	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Servicio de agua potable	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Gas	\$ 80.00	\$ 960.00
Servicio telefónico	\$ 40.00	\$ 480.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 470.00</b>	<b>\$ 5,640.00</b>

### 5.1.5. GASTO EN SUELDOS Y SALARIOS

#### GASTO EN SUELDOS Y SALARIOS

No.	CARGO A OCUPAR	OBSERVACION	R.M.U	TIEMPO (MESES)	HASTA 31 DE DICIEMBRE	SUBTOTAL	I.V.A	TOTAL
1	Gerente	SERVICIOS	800,00	12	9.600,00	9.600,00	1.152,00	<b>10.752,00</b>
2	Contador	SERVICIOS	500,00	12	6.000,00	6.000,00	720,00	<b>6.720,00</b>
3	Marketing	SERVICIOS	450,00	12	5.400,00	5.400,00	648,00	<b>6.048,00</b>
4	Proceso productivo	SERVICIOS	400,00	12	4.800,00	4.800,00	576,00	<b>5.376,00</b>
5	Proceso productivo	SERVICIOS	400,00	12	4.800,00	4.800,00	576,00	<b>5.376,00</b>
6	Proceso productivo	SERVICIOS	400,00	12	4.800,00	4.800,00	576,00	<b>5.376,00</b>
7	Personal operativo (Meseros)	SERVICIOS	354,00	12	4.248,00	4.248,00	509,76	<b>4.757,76</b>
8	Personal operativo (Meseros)	SERVICIOS	354,00	12	4.248,00	4.248,00	509,76	<b>4.757,76</b>
9	Personal operativo (Meseros)	SERVICIOS	354,00	12	4.248,00	4.248,00	509,76	<b>4.757,76</b>
<b>TOTAL</b>			<b>4.012,00</b>	<b>12</b>	<b>48.144,00</b>	<b>48.144,00</b>	<b>5.777,28</b>	<b>53.921,28</b>

## 5.1.6. COSTO EN PUBLICIDAD

Existe un costo en publicidad de \$10.500,00 dólares anuales.

### COSTO PUBLICIDAD

DESCRIPCIÓN	COSTO ANUAL
Volantes	\$ 500.00
Valla	\$ 8,500.00
Prensa escrita	\$ 1,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10,500.00</b>

## 5.2. FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	0	2012	2013	2014	2015	2016
Ingreso por ventas		\$ 185,986.00	\$ 186,051.00	\$ 186,115.00	\$ 186,180.00	\$ 186,245.00
Costo de vetas		\$ 109,060.00	\$ 109,098.00	\$ 109,136.00	\$ 109,174.00	\$ 109,212.00
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 76,926.00</b>	<b>\$ 76,953.00</b>	<b>\$ 76,979.00</b>	<b>\$ 77,006.00</b>	<b>\$ 77,033.00</b>
<b>Costos operativos</b>						
Sueldos y salarios		\$ 24,240.00	\$ 24,240.00	\$ 24,240.00	\$ 24,240.00	\$ 24,240.00
Alquiler		\$ 10,200.00	\$ 10,200.00	\$ 10,200.00	\$ 10,200.00	\$ 10,200.00
Servicio básicos		\$ 5,640.00	\$ 5,640.00	\$ 5,640.00	\$ 5,640.00	\$ 5,640.00
Publicidad y propaganda		\$ 4,520.00	\$ 4,520.00	\$ 4,520.00	\$ 4,520.00	\$ 4,520.00
Depreciación		\$ 2,338.96	\$ 2,338.96	\$ 2,338.96	\$ 2,338.96	\$ 2,338.96
<b>Costos no operativos</b>						
Franquicia				\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
<b>Utilidad operativa</b>		<b>\$ 29,987.04</b>	<b>\$ 30,014.04</b>	<b>\$ 5,040.04</b>	<b>\$ 5,067.04</b>	<b>\$ 5,094.04</b>
<b>Costos financieros</b>						
Pago de intereses		\$ 6,708.00	\$ 5,634.74	\$ 4,441.50	\$ 3,114.84	\$ 1,639.87
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 23,279.04</b>	<b>\$ 24,379.30</b>	<b>\$ 598.54</b>	<b>\$ 1,952.20</b>	<b>\$ 3,454.17</b>
Impuestos (25%)		\$ 5,819.76	\$ 6,094.83	\$ 149.64	\$ 488.05	\$ 863.54
Trabajadores (15%)		\$ 3,491.86	\$ 3,656.90	\$ 89.78	\$ 292.83	\$ 518.13
<b>Utilidad después de imp.</b>		<b>\$ 13,967.42</b>	<b>\$ 14,627.58</b>	<b>\$ 359.12</b>	<b>\$ 1,171.32</b>	<b>\$ 2,072.50</b>
Depreciación		\$ 2,338.96	\$ 2,338.96	\$ 2,338.96	\$ 2,338.96	\$ 2,338.96
Amortización		\$ 9,599.79	\$ 10,673.05	\$ 11,866.30	\$ 13,192.95	\$ 14,667.92
Inversión inicial	-\$ 105,000.00					

Préstamo	\$ 60,000.00					
Capital de trabajo	\$ 13,926.14					\$ 13,926.14
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>\$ 58,926.14</b>	<b>\$ 25,906.27</b>	<b>\$ 27,639.54</b>	<b>\$ 14,564.81</b>	<b>\$ 16,703.52</b>	<b>\$ 33,005.70</b>

### 5.3. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Se presenta un flujo de caja proyectado a cinco años, el cual está descontado a una tasa de 25,91% generando un VAN positivo de \$3.451,38 por lo cual se considera que el proyecto es rentable.

Mientras que la TIR es de 29% que sería la tasa interna de retorno de la inversión para cinco años.

Para el análisis de PayBack se consideró la tasa del 25,91% para la rentabilidad exigida que es la misma tasa con la que se descontó el VAN, por lo tanto nos dice que la inversión demora aproximadamente 5 años en ser recuperada, es decir el tiempo para el cual está proyectado el proyecto.

PAYBACK				
PERIODO	SALDO DE INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	RENTABILIDAD	RECUPERACIÓN
1	\$ 58,926.00	\$ 25,906.00	\$ 15,270.00	\$ 10,636.00
2	\$ 48,290.00	\$ 27,640.00	\$ 12,514.00	\$ 15,126.00
3	\$ 33,164.00	\$ 14,565.00	\$ 8,594.00	\$ 5,971.00
4	\$ 27,194.00	\$ 16,704.00	\$ 7,047.00	\$ 9,656.00
5	\$ 17,537.00	\$ 33,006.00	\$ 4,545.00	\$ 28,461.00

### 5.4. APERTURA DE UNA SUCURSAL EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS

Esmeraldas se encuentra ubicada en la parte norte del país, es considerada la provincia verde por su alta conformación de flora y fauna en el sector. La apertura de un local como parte de la cadena de salones de la empresa, es fundamental ya que el sector es un lugar en donde este tipo de negocios no ha sido explotado al máximo. La implementación de la sucursal representará en el corto plazo un sector económico de bastante fluidez y liquidez para la empresa.

En el análisis realizado con anterioridad al estado de la empresa en la ciudad de Quito, se demuestra la necesidad de capacitación e implementación de nuevos procesos con la finalidad de que la empresa pueda salir

financieramente adelante cumpliendo normas y parámetros que rigen a la atención al cliente, salud ocupacional, declaración de impuestos, etc.



La capacidad instalada para la apertura del local en la ciudad de Esmeraldas asciende por las condiciones del mercado a un 60% de la capacidad instalada en la ciudad de Quito, como se mencionó anteriormente que el mercado de la ciudad es un lugar poco explotado para este tipo de negocios el crecimiento y la solidez de la empresa estará sujeta al comportamiento del mercado local.

De la misma manera que se hizo el análisis en la ciudad de Quito, se utilizó para la ciudad de Esmeraldas en lo que respecta a las variables.



#### 5.4.1. VENTAS ANUALES

Las ventas estimadas anuales desde el primer año de funcionamiento ascienden a USD 92.992,97 y un crecimiento anual estimado de 0.03%.

VENTAS ANUALES					
DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas totales	\$ 92.992,97	\$ 93.025,33	\$ 93.057,70	\$ 93.090,08	\$ 93.122,48
Variación anual		0,03%	0,03%	0,03%	0,03%

## 5.4.2. CAPITAL DE TRABAJO

### CAPITAL DE TRABAJO

DETALLE	MONTO
Equipo y accesorios	\$ 1.894,63
Vajilla	\$ 1.514,00
Costos equipos área comercial	\$ 3.554,44
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.963,07</b>

## 5.4.3. SERVICIOS BÁSICOS:

### SERVICIO BÁSICOS

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Energía eléctrica	\$ 75,00	\$ 900,00
Servicio de agua potable	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Gas	\$ 40,00	\$ 480,00
Servicio telefónico	\$ 20,00	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 235,00</b>	<b>\$ 2.820,00</b>

## 5.4.4. GASTO EN SUELDOS Y SALARIOS

### GASTO EN SUELDOS Y SALARIOS

No.	CARGO A OCUPAR	OBSERVACION	R.M.U	TIEMPO (MESES)	HASTA 31 DE DICIEMBRE	SUBTOTAL	I.V.A	TOTAL
1	Administrador	SERVICIOS	800,00	12	9.600,00	9.600,00	1.152,00	<b>10.752,00</b>
4	Proceso productivo	SERVICIOS	400,00	12	4.800,00	4.800,00	576,00	<b>5.376,00</b>
5	Proceso productivo	SERVICIOS	400,00	12	4.800,00	4.800,00	576,00	<b>5.376,00</b>
9	Personal operativo (Meseros)	SERVICIOS	354,00	12	4.248,00	4.248,00	509,76	<b>4.757,76</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>1.954,00</b>	<b>12</b>	<b>9.600,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>2.813,76</b>	<b>26.261,76</b>

## 5.4.5. COSTO EN PUBLICIDAD

<b>COSTO PUBLICIDAD</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Volantes	\$ 250,00
Valla	\$ 4.250,00
Prensa escrita	\$ 750,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.250,00</b>

## 5.5. FLUJO DE CAJA

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>0</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Ingreso por ventas		\$ 92.993,00	\$ 93.025,50	\$ 93.057,50	\$ 93.090,00	\$ 93.122,50
Costo de vetas		\$ 39.689,36	\$ 39.708,36	\$ 39.727,36	\$ 39.746,36	\$ 39.765,36
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 53.303,64</b>	<b>\$ 53.317,14</b>	<b>\$ 53.330,14</b>	<b>\$ 53.343,64</b>	<b>\$ 53.357,14</b>
<b>Costos operativos</b>						
Sueldos y salarios		\$ 26.960,64	\$ 26.960,64	\$ 26.960,64	\$ 26.960,64	\$ 26.960,64
Alquiler		\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00
Servicio básicos		\$ 2.820,00	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00
Publicidad y propaganda		\$ 2.260,00	\$ 2.260,00	\$ 2.260,00	\$ 2.260,00	\$ 2.260,00
Depreciación		\$ 1.169,48	\$ 1.169,48	\$ 1.169,48	\$ 1.169,48	\$ 1.169,48
<b>Costos no operativos</b>						
Franquicia				\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00
<b>Utilidad operativa</b>		<b>\$ 14.993,52</b>	<b>\$ 15.007,02</b>	<b>\$ 2.520,02</b>	<b>\$ 2.533,52</b>	<b>\$ 2.547,02</b>
<b>Costos financieros</b>						
Pago de intereses		\$ 3.354,00	\$ 2.817,37	\$ 2.220,75	\$ 1.557,42	\$ 819,94
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 11.639,52</b>	<b>\$ 12.189,65</b>	<b>\$ 299,27</b>	<b>\$ 976,10</b>	<b>\$ 1.727,09</b>
Impuestos (25%)		\$ 2.909,88	\$ 3.047,41	\$ 74,82	\$ 244,03	\$ 431,77
Trabajadores (15%)		\$ 1.745,93	\$ 1.828,45	\$ 44,89	\$ 146,42	\$ 259,06
Utilidad después de imp.		\$ 6.983,71	\$ 7.313,79	\$ 179,56	\$ 585,66	\$ 1.036,25
Depreciación		\$ 1.169,48	\$ 1.169,48	\$ 1.169,48	\$ 1.169,48	\$ 1.169,48
Amortización		\$ 4.799,90	\$ 5.336,53	\$ 5.933,15	\$ 6.596,48	\$ 7.333,96
<b>Inversión inicial</b>						
Inversión inicial	-\$ 52.500,00					
<b>Préstamo</b>						
Préstamo	\$ 30.000,00					
<b>Capital de trabajo</b>						
Capital de trabajo	\$ 6.963,07					\$ 6.963,07
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>\$ 29.463,07</b>	<b>\$ 12.953,14</b>	<b>\$ 13.819,77</b>	<b>\$ 7.282,41</b>	<b>\$ 8.351,76</b>	<b>\$ 16.502,85</b>

## 5.6. INVERSIÓN EN ASESORÍA

La contratación por servicios prestados de Asesoría la realizaremos por un tiempo de 6 meses partiendo desde Enero 2016, nuestros ingresos por concepto de servicios prestados están detallados de la siguiente manera:

MESES	INGRESOS
Enero 2016	\$1000,00
Febrero 2016	\$1000,00
Marzo 2016	\$1000,00
Abril 2016	\$1000,00
Mayo 2016	\$1000,00
Junio 2016	\$1000,00
Julio 2016	\$1000,00
Agosto 2016	\$1000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$8000,00</b>

Los pagos serán realizados mensualmente, nosotros entregaremos factura por concepto de servicios prestados, de ser el caso si necesitaríamos tercerizar servicios (capacitador, material publicitario, radiodifusión, manejo de redes sociales, etc.), la Pizzería estará en la potestad si desea contratar los servicios de estas empresas directamente o por medio nuestro con empresas que trabajamos habitualmente.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

- Según los datos analizados, los indicadores financieros demuestran que el proyecto puede ser ejecutado.
- El análisis de mercado demuestra que existen nichos de mercado todavía sin explorar, para lo cual se necesita ofertar productos de varias líneas con la finalidad de abarcar y dejar a la competencia imposibilitada de ingresar hacia nuestro sector.
- La Pizzería El Leñador ha buscado implementar una propuesta de asesoramiento global que pretende beneficiarla de muchas formas, principalmente alcanzando: un mayor nivel de reconocimiento en el mercado y en sus potenciales clientes; más ingresos; y que la empresa se encuentre diseñando, construyendo y manejando nuevas propuestas de mejoramiento.
- Se ha expuesto la historia de la pequeña empresa, desde su pasado hasta su presente, esto ha motivado a realizar este proyecto de Asesoría Global de la mejor manera posible para que así el futuro de la Pizzería sea exitoso.
- La empresa necesita potenciar sus ingresos, y este proyecto de asesoría va a ayudar a que sea factible. Sin embargo, este proyecto no solucionará todos los problemas que la Pizzería El Leñador pueda tener, pues hay muchos otros asuntos que deben ser atendidos y mejorados. Se espera que con mejores ingresos, mejor posicionamiento dentro del mercado de consumo y mejor ambiente laboral, pueda facilitar que otros problemas se arreglen.
- Se efectuó un estudio de mercado a los clientes que visitaron las diferentes sucursales mediante encuestas, donde el resultado general fue que la empresa necesita un cambio a nivel organizacional y un mejoramiento continuo en el servicio al cliente.
- Fue necesario reestablecer la misión, visión y objetivos generales de la empresa, para poder obtener mejores resultados en las metas que deberá cumplir a futuro.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Los indicadores financieros reflejan la realidad de los mercados siempre y cuando todo lo demás se mantenga constante y es ahí que el empresario debe tomar en consideración que el mercado puede ser cambiante y que se debe encontrar listo para afrontar los riesgos y consecuencias que implican el movimiento del mercado.
- Realizar estudios permanentes sobre el comportamiento de la oferta y la demanda en el sector para poder actualizar y mejorar en la calidad del servicio y ofertar productos de primera para la satisfacción de las necesidades de los clientes de Pizzería El Leñador.
- Realizar un monitoreo periódico del servicio brindado en la Pizzería con el propósito de mantener un seguimiento de lo que se pudo conseguir y de ser el caso poder renovar nuestro contrato por concepto de prestación de servicios de ser el caso si se requiriera.
- Lograr abrir más sucursales a nivel nacional, tomando en cuenta que ya se pudo expandir a la provincia de Esmeraldas. El principal propósito será expandir los servicios y los productos a nuevos mercados desconocidos que por sus preferencias alimenticias puedan tener un efecto positivo.

### 6.3. BIBLIOGRAFÍA

- AJENJO, Alberto Domingo; Dirección y Gestión de Proyectos Un enfoque Practico; Editorial Alfaomega S.A.; 2000; México; 2da Edición
- ALONZO, Javier; Comportamiento del Consumidor: decisiones y estrategias de marketing; 2001; Madrid - España
- ALVAREZ, A; Administración; Editorial CLAD; 1994; Caracas - Venezuela
- BALAREZO, Iván C; El Mercadeo directo aplicado al lanzamiento y posicionamiento de menos productos; 2001; Quito - Ecuador.
- BERNARD, T; Planeación Estratégica Exitosa; Editorial Legis; 1991; Colombia; 3ra Edición.
- CAGIGAL, José L; Finanzas de la Empresa; Primera Edición; Quito – Ecuador; 2004
- CANELOS S, Ramiro; Formulación y evaluación de un plan de negocios; 2005; Quito – Ecuador.
- CRAVENS, David W; Planeación en Mercadotecnia para el Gerente de Ventas; Compañía Editorial Continental S.A.; 1987; México; 2ª Edición
- DE LA TORRE, Joaquín A; Evaluación de Proyectos de inversión; 2002; México.
- INFANTE V., Arturo; Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión; 1998
- KOTLER, Phillip, Dirección de Mercadotecnia; Editorial Prentice Hall Hispano América S.A.; 1995; México; 3ª edición
- KOTLER Philip; Mercadotecnia; Editorial Prentice Hall; 1996; México.
- LAMBIN, Jean Jacques; Marketing Estratégico; Editorial McGraw-Hill; 1995; 3ª Edición.
- LIBROS MCGRAW-HILL; Biblioteca Práctica de Negocios; 1993; México
- MARIÑO NAVARRETE, Hernando; Gerencia de Procesos; Alfaomega Grupo Editor S.A; 2002; México.
- OCAMPO S., José; Costos y Evaluación de Proyectos; 2002; México.
- ORTEGA MARTINEZ Enrique; La Dirección del Marketing; 1981; Madrid; 3ra Edición.
- PIPOLI DE BUTRON, Gina; El Marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana; Universidad del Pacifico; 1995.

- POPE, Jeffrey L; Investigación de Mercados; Editorial Norma; 1994; Colombia; 5ª Edición.
- SAPAG CHAIN, Nassir; Preparación y Evaluación de Proyectos; Editorial McGraw Hill; 2000; Chile; 4ta Edición
- SAPAG CHAIN, Nassir; Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa; Editorial Prentice Hall; 2001; Buenos Aires – Argentina
- STANTON W., ETZEL M., WALKER B; Fundamentos de Marketing; Editorial McGraw Hill; 2001; México.
- SUAREZ, Andreí; Diccionario Económico de las Empresas; Ediciones Pirámides S.A.; 1983; Madrid.
- THOMAS C. Kinnear; Investigación de Mercados: Un Enfoque aplicado; Editorial Mc Graw Hill; 1998; México.

## **SITIOS WEB**

- [www.alide.org.pe](http://www.alide.org.pe), Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo, mayo 2015.
- [www.uasb.edu.ec](http://www.uasb.edu.ec), Universidad Andina Simón Bolívar del Ecuador, enero 2015.
- [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com), Diario el Universo Ecuador, Opinión Area Marketing, septiembre 2014.
- [www.elhoy.com.ec/Dinero](http://www.elhoy.com.ec/Dinero), Diario El Hoy Ecuador, Dinero, noviembre 2014.
- [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Ecuador, Datos 2010, agosto 2015.
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec), Banco Central del Ecuador, Información Económica, agosto 2015.
- [www.opsecu.org](http://www.opsecu.org), Organización Panamericana de la Salud, Países y Centros, agosto 2015.
- [www.diariolosandes.com.ec](http://www.diariolosandes.com.ec), Diario Regional Independiente Los Andes, Suplemento Finanzas y Marketing, septiembre 2014.
- [www.eldiario.com/noticias](http://www.eldiario.com/noticias), El Diario, Sección Noticias, julio 2015.

