



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROYECTOS DE DESARROLLO

TEMA:

ESTUDIO DE UNA PERSPECTIVA PARA EL CRECIMIENTO
DE LA EMPRESA NOTANSANTO UBICADA EN EL
CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE QUITO

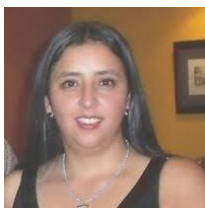
AUTORA:

MAYRA FERNANDA NUÑEZ PEPINOS

DIRECTOR:

RAMIRO ANTONIO SÁNCHEZ SÁNCHEZ

QUITO - ECUADOR
2021

Autora:***Mayra Fernanda Núñez Pepinós***

Ingeniera en Gerencia y Liderazgo

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

mnunezp@est.ups.edu.ec

Dirigido por:***Antonio Ramiro Sánchez Núñez***

Ingeniero Electrónica y Telecomunicaciones

Magister en Informática Empresarial

asanchezn@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

NÚÑEZ PEPINÓS MAYRA FERNANDA

ESTUDIO DE UNA PERSPECTIVA PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA NOTANSANTO UBICADA EN EL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE QUITO

1. RESUMEN

El objetivo de la mayoría de empresarios es conseguir buenos resultados de sus inversiones, estas inversiones deben estar ligadas a un beneficio personal, comunitario y de país. Es así que este trabajo de investigación se centra justamente en eso, en conseguir un beneficio tanto para los socios de la empresa Notansanto, para sus colaboradores, para sus proveedores, para sus clientes y para el país en general.

Se planteó el estudio de una perspectiva de crecimiento en la empresa Notansanto ubicada en el centro histórico de la ciudad de Quito. Para conseguir este fin la pregunta de investigación fue ¿Cuál es la perspectiva que debe seguir la empresa Notansanto para lograr un crecimiento dentro del sector de alimentos y bebidas principalmente en el Centro histórico de Quito?

Esta pregunta fue respondida a través de un extenso estudio de preferencias, percepciones, inquietudes y anhelos de nuestros clientes internos y externos. Las respuestas nos dieron un gran sentido a los cambios abrumantes que vemos cada día en torno al servicio de restauración.

Palabras clave: perspectiva de crecimiento, indicadores, Notansanto, servicio, clientes.

2. ABSTRACT

The goal of most entrepreneurs is to get good results from their investments. These investments must be linked to a personal, community and country benefit. Thus, this research work is focused precisely on that, to achieve a benefit for both the partners of the company Notansanto, for its fifteen employees, its suppliers, its customers and the country in general.

Thus, the objective to be considered was to study a growth perspective in the company Notansanto located in the historic center located in the historic center of the city of Quito. To achieve this goal, the research question was: What is the perspective that the company, Notansanto, must follow to achieve growth within the food and beverage sector, mainly in the historic center of Quito?

This question was answered through an extensive study of preferences, perceptions, concerns and desires of our internal and external clients. The answers gave us a great sense to the overwhelming changes that we see every day around the restoration service.

Keywords: growth perspective, indicators, Notansanto, service, customers.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. RESUMEN	III
2. ABSTRACT	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO	V
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
3. INTRODUCCIÓN.....	1
4. DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	1
6.1. Formulación del Problema.....	1
6.2. Justificación teórica.....	3
6.3. Justificación práctica.....	3
6.4. Objetivos.....	3
6.4.1 <i>Objetivo general</i>	3
6.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	3
7. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	4
7.1. Marco conceptual.....	4
7.2. Bases teóricas.....	5
7.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema	6
7.3.1 <i>Objetivos del crecimiento empresarial</i>	7
7.4 Perspectivas del crecimiento empresarial.....	8
7.4.1 <i>Perspectiva del ciclo de vida</i>	8
7.4.2 <i>Perspectiva de recursos</i>	8
7.4.3 <i>Perspectiva motivacional</i>	8
7.5 Medición del crecimiento.....	9
7.6 Determinantes del crecimiento empresarial.....	9
7.7 Indicadores de crecimiento empresarial	10
8. MATERIALES Y METODOLOGÍA.....	12

8.1 Unidad de análisis	12
8.2 Población y muestra	12
8.3 Métodos	12
8.4 Fuentes	13
8.5 Técnicas de recolección de datos	13
8.6. Análisis e interpretación de la información	13
9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	14
9.1. Estudio de mercado	14
9.1.1. Identificación del bien o servicio	14
9.1.2. Aplicación de la encuesta / entrevista	14
Encuesta agencias de viajes	14
Encuesta a colaboradores	28
9.1.3 Entrevista	38
9.1.3. Resultados	38
9.1.4. Análisis de la entrevista	38
9.2 LA DEMANDA	39
9.2.1 Objetivos	39
9.2.2 Variables	39
9.2.3 Área del mercado	39
9.2.4 Comportamiento histórico de la demanda	39
9.2.5 Proyección de la demanda	39
9.3 LA OFERTA	40
9.3.1 Listado de proveedores	40
9.3.2 Régimen del mercado	41
9.3.3 Variables de la oferta	41
9.3.4 Comportamiento histórico de la oferta	41
9.3.5 Proyección de la oferta	42
9.3.6 Determinación de la demanda insatisfecha	43

9.3.7 Determinación del mercado objetivo.....	43
9.4 LOS PRECIOS	44
9.4.1 Los precios existentes en el mercado.....	44
9.5 LA COMERCIALIZACIÓN	44
9.5.1 Selección de los canales de comercialización.....	44
9.5.2 Tipo de promoción y publicidad.....	44
9.6 ESTUDIO TÉCNICO	45
9.6.1 Estudio del Tamaño.....	45
• Capacidad del proyecto	45
• Factores que condicionan el tamaño del proyecto	45
• Tamaño óptimo del proyecto	45
9.6.2 Estudio de Localización	45
• Definir la proximidad y disponibilidad del mercado y las materias primas	45
• Medios de transporte	45
• Disponibilidad de servicios públicos	46
• Definición de la mano de obra que requiere el proyecto	46
9.6.3 Ingeniería del Proyecto	46
• Procesos de producción	46
• Flujogramas de los procesos de producción	47
9.6.4 Análisis Organizacional.....	47
• Visión	48
• Misión	48
• Objetivos estratégicos	48
• Políticas	48
• Organigrama estructural	49
• Estructura funcional y operativa	49
9.6.5 ANALISIS LEGAL.....	51
• Marco Legal vigente y relativo al Proyecto	51

9.7 ESTUDIO ECONÓMICO	52
9.7.1 Estudio Financiero.....	52
• Presupuesto de inversiones	52
• Costos del proyecto	53
9.8 EVALUACIÓN ECONÓMICA	53
9.8.1 Flujo de fondos y evaluación financiera VAN, TIR	53
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
12. ANEXOS	58
12.1 Notansanto local interior	58
12.2 Notansanto local exterior	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores que potencializan el crecimiento empresarial	10
Tabla 2. Indicadores de crecimiento	11
Tabla 3. Pregunta 1 agencia de viajes	14
Tabla 4. Pregunta 2 agencia de viajes	15
Tabla 5. Pregunta 3 agencia de viajes	15
Tabla 6. Pregunta 4 agencia de viajes	16
Tabla 7. Pregunta 5 agencia de viajes	17
Tabla 8. Pregunta 6 agencia de viajes	18
Tabla 9. Pregunta 7 agencia de viajes	19
Tabla 10. Pregunta 8 agencia de viajes	20
Tabla 11. Pregunta 9 agencia de viajes	21
Tabla 12. Pregunta 10 agencia de viajes	22
Tabla 13. Pregunta 11 agencia de viajes	23
Tabla 14. Pregunta 12 agencia de viajes	24
Tabla 15. Pregunta 13 agencia de viajes	25
Tabla 16. Pregunta 14 agencia de viajes	26
Tabla 17. Pregunta 15 agencia de viajes	27
Tabla 18. Pregunta 1 colaboradores	28
Tabla 19. Pregunta 2 colaboradores	29
Tabla 20. Pregunta 3 colaboradores	30
Tabla 21. Pregunta 4 colaboradores	31
Tabla 22. Pregunta 5 colaboradores	32
Tabla 23. Pregunta 6 colaboradores	33
Tabla 24. Pregunta 7 colaboradores	34
Tabla 25. Pregunta 8 colaboradores	35
Tabla 26. Pregunta 9 colaboradores	36
Tabla 27. Pregunta 10 colaboradores	37
Tabla 28. Proyección de la demanda	40
Tabla 29. Proveedores	40
Tabla 30. Establecimientos con registro turístico	41
Tabla 31. Histórico del PIB	42
Tabla 32. Proyección del PIB mediante regresión lineal	42

Tabla 33. Proyección de la oferta	43
Tabla 34. Proyección demanda insatisfecha	43
Tabla 35. MERCADO OBJETIVO	44
Tabla 36. Precios en el mercado	44
Tabla 37. Presupuesto de inversiones	52
Tabla 38. Gastos generales	53
Tabla 39. Ingresos	54
Tabla 40. Flujo de fondos	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pregunta 1 agencia de viajes.....	14
Figura 2. Pregunta 2 agencia de viajes.....	15
Figura 3. Pregunta 3 agencia de viajes.....	16
Figura 4. Pregunta 4 agencia de viajes.....	17
Figura 5. Pregunta 5 agencia de viajes.....	18
Figura 6. Pregunta 7 agencia de viajes.....	18
Figura 7. Pregunta 7 agencia de viajes.....	19
Figura 8. Pregunta 8 agencia de viajes.....	20
Figura 9. Pregunta 9 agencia de viajes.....	21
Figura 10. Pregunta 10 agencia de viajes.....	22
Figura 11. Pregunta 11 agencia de viajes.....	23
Figura 12. Pregunta 12 agencia de viajes.....	24
Figura 13. Pregunta 13 agencia de viajes.....	25
Figura 14. Pregunta 14 agencia de viajes.....	26
Figura 15. Pregunta 15 agencia de viajes.....	27
Figura 16. Pregunta 1 colaboradores	28
Figura 17. Pregunta 2 colaboradores	29
Figura 18. Pregunta 3 colaboradores	30
Figura 19. Pregunta 4 colaboradores	31
Figura 20. Pregunta 5 colaboradores	32
Figura 21. Pregunta 6 colaboradores	33
Figura 22. Pregunta 7 colaboradores	34
Figura 23. Pregunta 8 colaboradores	35
Figura 24. Pregunta 9 colaboradores	36
Figura 25. Pregunta 10 colaboradores	37

3. INTRODUCCIÓN

Notansanto nace en el año 2008 con el objetivo de la venta de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en el centro histórico de Quito. Su segmento de mercado está enfocado principalmente a clientes con la necesidad de alimentación al medio día de manera ágil por el poco tiempo del cual disponen para la misma, así como agencias de viajes con paquetes de alimentación incluidos, tanto para almuerzo como para cenas, y cafetería para el público en general.

Entre 2009 y 2018 las ventas tuvieron incrementos anuales que fluctuaron entre el 5% y 10%. Sin embargo, en el 2019 las ventas sufrieron una caída del 15% en promedio, debido a coyunturas políticas, situaciones macro ambientales pero, sobre todo, a la falta de un plan de crecimiento y sostenibilidad del modelo de negocio.

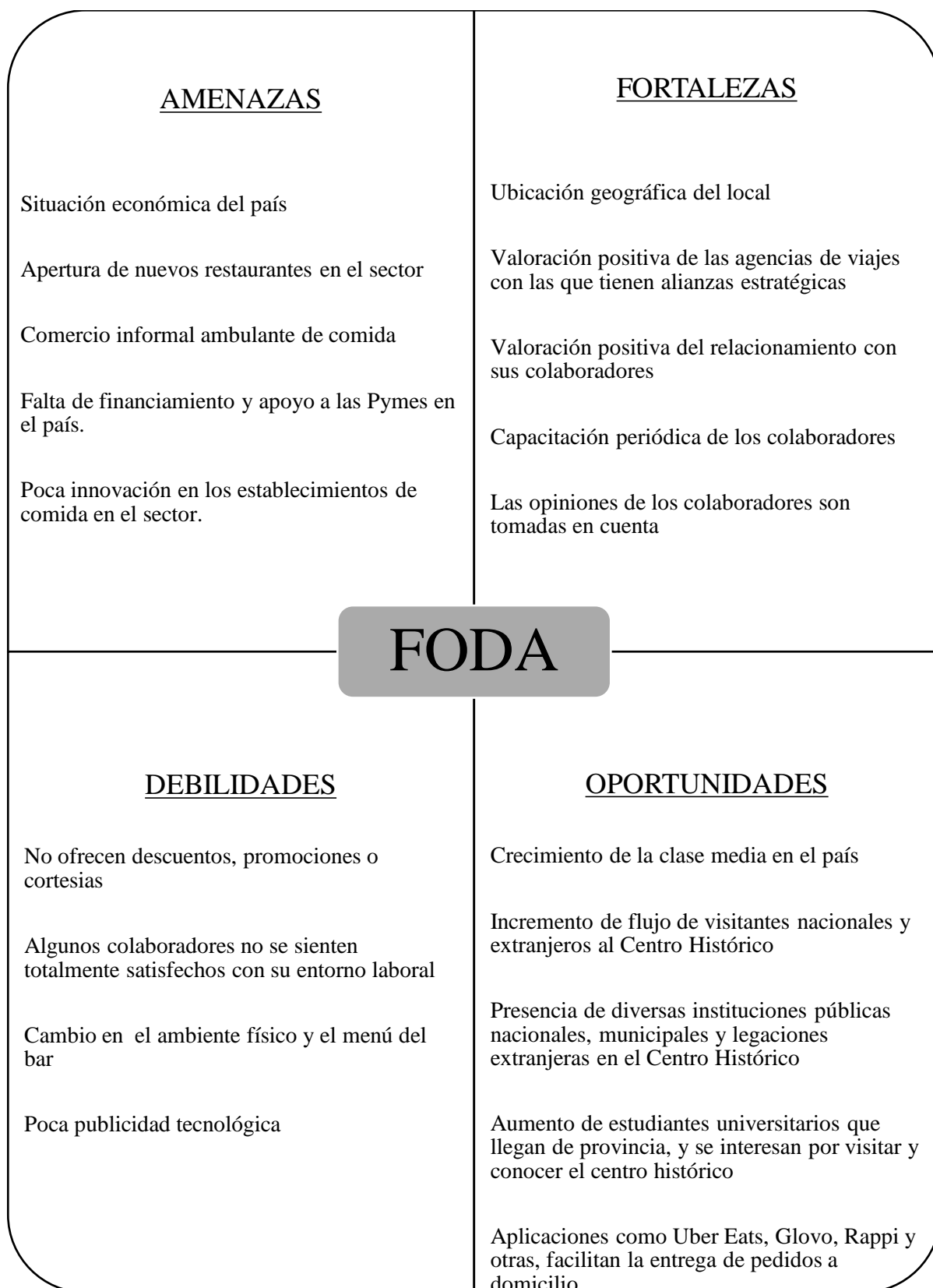
4. DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

6.1. Formulación del Problema

Después de 12 años de trabajo continuo en el centro histórico de Quito, de conocer de primera fuente el micro y el macro entorno y de tener definidas claramente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el problema se formula en los siguientes términos:

¿Cuáles son los factores que influyeron en la caída de las ventas en los años 2018 y 2019 en la empresa Notansanto?

¿Cuál es la estrategia que debe adoptar la empresa Notansanto para lograr un crecimiento dentro del sector de alimentos y bebidas principalmente en el centro histórico de Quito?



6.2. Justificación teórica

“El consumo de alimentos es de carácter masivo y la industria dedicada a la elaboración de los mismos tiene una particular relevancia dentro de la producción y desempeño económico nacional” (Carrillo, 2009).

La gran industria de alimentos y bebidas en Ecuador, se lleva el mayor peso dentro de la manufactura (38%) y se debe a que Ecuador genera variedad de alimentos y ha desarrollado una industria en esta rama. En parte, se importan insumos y también bienes de capital, lo que hace que su evolución también dependa de la demanda interna y de las medidas de comercio exterior que se hayan adoptado. A pesar de que este sector ha tenido todos los años tasas de crecimiento positivas (Paredes, 2018).

6.3. Justificación práctica

Al ser un sector con gran importancia y peso en la economía ecuatoriana, para quienes estamos inmersos en el mismo, se vuelve de vital importancia encontrar nuevas y mejores estrategias para conquistar un mercado cada vez más competitivo y exigente.

Es imprescindible el realizar un estudio de una perspectiva de crecimiento para la empresa Notansanto, enfocado a una estandarización de todos los procesos y a la incorporación de nuevos productos y servicios que nos permitan llegar a un segmento de mercado más amplio.

De no ejecutar un estudio con una perspectiva de crecimiento, corremos el riesgo de no alcanzar las metas planteadas y vernos obligados a reducir costos, principalmente el costo de mano de obra.

6.4. Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Estudiar una perspectiva de crecimiento en la empresa Notansanto ubicada en el centro histórico de la ciudad de Quito.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el entorno actual de la empresa Notansanto en el centro histórico de Quito.

- Identificar el mercado potencial en cuanto al ámbito económico y financiero, estableciendo oportunidades de venta para el crecimiento de la empresa Notansanto.
- Determinar las actividades y procesos a llevarse a cabo para la ejecución del estudio de la perspectiva de crecimiento.

7. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

7.1. Marco conceptual

Para abordar el tema central de la investigación, es necesario conocer algunos términos que surgen del mismo, logrando una perspectiva general y una ubicación correcta del giro del negocio y su desarrollo, es entonces:

Crecimiento empresarial: es producto de un conocimiento exhaustivo del entorno en el que opera la empresa y de las oportunidades de negocio que éste ofrece en cuanto al manejo y conservación del medio ambiente y el adecuado uso de los recursos naturales no renovables (Aguilera & Puerto, 2012).

“Estandarización: Harrington (1994) establece que la estandarización de procesos consiste en definir y uniformar procedimientos, de modo que todas las personas que participan en él usan permanentemente los mismos procedimientos” (Vásquez, 2012).

“Estrategia: basada en una visión integral y sistémica, más allá de que en cada ámbito en el cual se aplique sea fundamental contar con una adecuada evaluación del funcionamiento de distintos factores que inciden en el sistema de desarrollo emprendedor” (Kantis & Angelelli, 2015).

Estudio de Mercado: se lleva a cabo dentro de un proyecto de iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. Visto lo anterior, cualquier proyecto que se desee emprender, debe tener un estudio de mercado que le permita saber en qué medio habrá de moverse, pero sobre todo si las posibilidades de venta son reales y si los bienes o servicios podrán colocarse en las cantidades pensadas, de modo tal que se cumplan los propósitos del empresario (Salazar, 2015).

Expansión: una vez que la empresa se ha consolidado puede contemplar su expansión, mediante un crecimiento orgánico, es decir, ampliando la capacidad de la propia empresa (nuevas plantas, sucursales) o inorgánico, mediante la adquisición de

otras empresas. En ambos casos, el planteamiento financiero es similar al efectuado en el momento de constitución de la empresa. Al tratarse de la inmovilización de recursos durante mucho tiempo, será necesario disponer de recursos estables (Barreno, 2018).

“Factibilidad: se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto” (Barreno, 2018).

Indicadores: unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, se constituyen en elementos descriptivos y valorativos, los cuales en el primer caso aportan información sobre el estado real de una actuación o programa; en el segundo caso añaden a dicha información un juicio de valor en la forma más objetiva posible que permite determinar si el desempeño en dicha actuación o programa es adecuado o no (Aguilera & Ortiz, 2014).

“Proceso administrativo: conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial” (Koontz, et al., 2012).

7.2. Bases teóricas

Penrose (1962) afirma "el crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso. Aborda la perspectiva del crecimiento empresarial desde un enfoque organizativo o interno de la empresa". Según esta misma autora, “desde el momento en que la dirección se esfuerza por explotar al máximo los factores de producción de que dispone se produce un proceso dialéctico verdaderamente dinámico que favorece el crecimiento continuo” (Penrose, 1962).

Perroux (1963) considera que "el crecimiento se define por el aumento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente de sistema, y acompañado de progresos económicos variables” (Perroux, 1963).

AECA (1996) considera que: "el crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestada tanto por el incremento de las magnitudes económicas que

explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa" (AECA, 1996).

Correa (1999) indica "las definiciones insisten en dos características que se podrían considerar como elementos esenciales del proceso de crecimiento la primera es el aumento de la dimensión de la empresa y la segunda las modificaciones estructurales que experimenta la misma, surgiendo una cierta polémica sobre si es el crecimiento el que condiciona la dimensión o, si es la búsqueda de una determinada dimensión óptima la que condiciona el crecimiento".

"Habitualmente los estudios de crecimiento se centran en la primera acepción de crecimiento" (Aragón, y otros, 2012).

"El crecimiento es fácil de medir, pero la durabilidad no. Aquellos que sucumben a la manía de las mediciones se obsesionan con estadísticas de usuarios activos, objetivos mensuales de ingresos, e informes de ganancias trimestrales. Sin embargo, puedes alcanzar esas cifras y seguir pasando por alto problemas más profundos, difíciles de medir, que amenazan la durabilidad de tu negocio" (Thiel, 2015).

7.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

Crecimiento empresarial

Ha sido difícil el poder establecer una definición concreta sobre crecimiento empresarial y más aún si dicho crecimiento se lo puede tratar desde distintas perspectivas como son económica, financiera, social, organizacional, etc.

A pesar de que todos estos aspectos están muy relacionados, no necesariamente tienen que ser inclusivos, de ahí que autores como Aragón y otros (2012) afirmen que el crecimiento empresarial no cuenta con una teoría general ni con una definición conceptual generalmente aceptada, pues dicho concepto se ciñe a distintos enfoques y opiniones sobre su extensión, parámetros de medida y factores determinantes.

En este sentido, es necesario una estrategia de crecimiento que permita distinguir los problemas de origen cualitativo, relacionados con la necesidad de cambios en la estructura y todo lo que ellos conllevan y desde el otro lado, todos los problemas de tipo cuantitativo

derivados de las demandas de recursos para la inversión y financiación que dicho crecimiento general.

Se considera personalmente que una mejor adecuación y planificación de los recursos de los que dispone una empresa podría generar mayores tasas de ingresos, cuota de mercado, etc., en definitiva, un mayor crecimiento que, sin embargo, perduraré hasta que los competidores sean capaces de reproducir tales adecuaciones.

7.3.1 Objetivos del crecimiento empresarial

El principal objetivo está en encontrar un beneficio en base a un comportamiento del empresario, a aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Blázquez, Dorta & Verona afirman que “de esta forma se justifica la actitud del directivo, cuyo interés se centra en retener la mayor cuantía de los beneficios empresariales para reinvertirlos en nuevas alternativas de negocio, más que a repartirlos en forma de dividendos (Blázquez, Dorta, & Verona, 2016).

Estas consideraciones sobre el crecimiento empresarial evocan que el crecimiento no es en sí mismo un objetivo empresarial, sino un medio recurrente para alcanzar otros objetivos. Desde el punto de vista empresarial, la idea de beneficio queda latente, por un lado, en el sentido económico que implica el aprovechamiento de las economías de escala, que genera la producción en índices superiores a los actuales (Blázquez, Dorta, & Verona, 2016).

“El motor del crecimiento empresarial “la explotación de las potenciales economías de escala” (1999, p. 79).

Por otro lado, el sentido del beneficio, desde el punto de vista empresarial, se proyecta hacia el interés de mantener el potencial empresarial mediante la búsqueda de nuevos mercados que dirijan la empresa hacia nuevas formas de negocio que aseguren su rentabilidad.

Desde el punto de vista personal como desde el empresarial, al afirmar que el crecimiento es señal inequívoca de una correcta administración a lo largo del tiempo y que el tamaño es una característica deseable de cualquier organización (mientras más grande mejor). Al tiempo, asume la eficiencia como un concepto equivalente al crecimiento, en el sentido de demostrar el buen saber de sus dirigentes. De ahí que el crecimiento sea la tendencia natural de cualquier empresa

7.4 Perspectivas del crecimiento empresarial

“Tanto desde la teoría de la organización como de la dirección estratégica, ha generado, en las últimas décadas, numerosas contribuciones teóricas y empíricas, que han centrado su estudio tanto en lo que respecta a las consecuencias del crecimiento y su efecto en la organización como en la determinación de las causas que impulsan dicho desarrollo” (Wernerfelt, 1984).

7.4.1 Perspectiva del ciclo de vida

“Desde esta perspectiva, la empresa va evolucionando por fases, donde cada fase es consecuencia de una revolución de la anterior, lo cual genera una curva de crecimiento gradual con períodos de crecimiento interrumpidos por crisis volátiles” (Blázquez, Dorta, & Verona, 2016).

El empresario debe estar consciente de que un producto en particular tiene un ciclo de vida, el mismo que dependerá de las tendencias, exigencias y cambios de comportamiento de los consumidores. El estar atento a estos cambios garantizarán una mayor permanencia.

7.4.2 Perspectiva de recursos

“El modelo de crecimiento basado en la teoría de recursos se centra en la existencia de recursos con capacidad sobrante, susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad como inductores a la decisión del crecimiento empresarial en el que, sin duda, desempeña un papel primordial la actitud emprendedora del empresario o directivo” (Iurrita, 2011).

7.4.3 Perspectiva motivacional

“La perspectiva basada en la motivación ayuda a entender por qué algunos empresarios o directivos actúan de una manera determinada o cómo afrontan mayores riesgos en determinadas decisiones, sobre todo en lo referente al crecimiento empresarial; mientras que otros, con idénticos e incluso mayores recursos, no desarrollan una actitud más emprendedora. De ahí que dicha perspectiva se centre más en las actitudes individuales que en el conjunto de la organización que en la estructura de gobierno como unidad de análisis” (Aragón, y otros, 2012).

7.5 Medición del crecimiento

El cómo se mide el crecimiento dependerá de cada organización. Par algunas el crecimiento está en función del aumento en ventas, para otros en la generación de activos o el al aumento de su nómina. Por tanto, la medición se vuelve algo compleja. Sería importante analizar varios de estos factores y llegar a indicadores reales para cada organización.

7.6 Determinantes del crecimiento empresarial

“Tradicionalmente el enfoque en los estudios de crecimiento es considerar al crecimiento como un resultado empresarial, y en ese sentido, pretender valorarlo y explicarlo en función de una serie de factores determinantes del mismo. Existen dos perspectivas teóricas diferenciadas para explicar los determinantes de tamaño empresarial, por un lado, el enfoque estocástico según el cual los cambios en el tamaño empresarial son debidos al azar y por otro lado, el enfoque determinista según el cual, el crecimiento depende un conjunto observable de características del sector y de la empresa” (Iurrita, 2011).

Situándonos en este segundo enfoque, resulta evidente que el desarrollo de un negocio puede depender de una infinidad de distintos factores: evolución del entorno general, dinámica del sector donde compite, estrategia de negocio desarrollada, recursos disponibles, características y motivaciones de los propietarios. Por todo ello, pretender explicar el fenómeno del crecimiento empresarial es una tarea compleja ya que en este fenómeno inciden una amplia variedad de factores de carácter tanto macro como micro que además están interrelacionados.

“Se exploran los determinantes del crecimiento de empresas de nueva creación con un modelo empírico de crecimiento que contrasta la significatividad de diferentes factores agrupados en los siguientes tres niveles de análisis: emprendedor, estrategia competitiva y entorno. Dentro del nivel emprendedor, estos autores analizan características del propietario, como tenacidad, proactividad y pasión; competencias generales del propietario, concretamente la habilidad organizativa y la de búsqueda de oportunidades; las competencias específicas del propietario, como competencia en el sector y competencia técnica; y finalmente, la motivación del propietario, medida a través de la visión, los objetivos y la eficacia” (Blázquez, Dorta, & Verona, 2016).

En segundo lugar y dentro del nivel de estrategia competitiva, se valora el tipo de estrategia perseguida, de especialización, liderazgo en costes o diferenciación, distinguiendo dentro de esta última, la diferenciación por innovación o la diferenciación por calidad o servicio.

Finalmente, en el nivel entorno se valora tanto el dinamismo, la generosidad y la complejidad del entorno. Tras el análisis empírico de la totalidad de los factores anteriores, estos autores identifican que las competencias específicas, la motivación y la estrategia competitiva tienen un efecto directo sobre el crecimiento de la empresa y que el resto de factores tenidos en consideración, véase las características del propietario, las competencias generales y el entorno tienen un efecto indirecto en el crecimiento a través de su influencia en los tres primeros factores anteriormente mencionados.

7.7 Indicadores de crecimiento empresarial

“El crecimiento no es el objetivo final de las organizaciones, este es un medio para alcanzar otros objetivos y su ausencia prolongada puede ser un síntoma de declive futuro. Desde la perspectiva de la dirección de empresas, el crecimiento es importante, no sólo por la posible repercusión en el valor de la empresa, sino por un conjunto de razones más sutiles que pueden garantizar la supervivencia de una organización a mediano plazo como son: la atracción del talento profesional, la necesidad de captar recursos financieros, el riesgo de sustitución y el riesgo de imitación, la superación de la mentalidad de sector maduro y la preocupación por el futuro, por el modo de afrontarlo” (Aguilera,A.; Ortiz,V., 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior, el crecimiento empresarial debe ser medido y evaluado, y, por tanto, las organizaciones deben determinar los mecanismos necesarios para dicha medición y evaluación.

Antes de realizar los procesos de medición, seguimiento y evaluación; las empresas deben conocer todos factores involucrados en su crecimiento, ya sean internos y externos, éstos se pueden resumir en:

Tabla 1. Factores que potencializan el crecimiento empresarial

Factores internos que potencian el crecimiento	Factores externos que potencializan el crecimiento
--	--

Edad de la empresa	Entorno político
Tamaño	Entorno social
Motivación	Entorno económico
Estructura de Propiedad	Entorno tecnológico
Gestión del Conocimiento	Entorno sectorial: competidores, clientes y proveedores

Fuente: Elaboración propia

Las variables que permiten identificar los indicadores determinantes del crecimiento empresarial se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Indicadores de crecimiento

Estrategia	Variable a Evaluar	Indicador
Penetración de mercados	Demográfica	Crecimiento de turismo receptivo local e internacional en Ecuador
	Económica	Ingreso recibido, precios, forma de pago
	Sociocultural	Gustos y preferencias en cuanto a lugar y comida
	Sectorial	Crecimiento del sector
	Tecnológica	Uso de plataformas digitales
Desarrollo de productos y servicios	Innovación	Ventas provenientes del nuevo producto o servicio
	Financiamiento	Los excedentes y recursos para usarlos en desarrollo de productos nuevos
Integración horizontal	Agencias de viajes	Acuerdos de integración con agencias de viajes
	Proveedores	Relaciones con proveedores
	Sectorial	Trabajo en conjunto con el sector

Fuente: Elaboración propia

8. MATERIALES Y METODOLOGÍA

8.1 Unidad de análisis

Cliente interno y externo del restaurante Notansanto, comercialización y área contable.

8.2 Población y muestra

La población para la investigación son 206 agencias de turismo receptivo del Ecuador registradas en la OPTUR (Asociación Nacional de operadores de turismo receptivo el Ecuador) (Directorio Turístico Nacional, 2016)

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 Npq}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 pq}$$

Detallando:

p: 0,5

q: 0,5

z: 95%

e: 5%

La muestra por la aplicación de la fórmula tiene un tamaño representativo de 135.

Carrasco señala “uno de los puntos clave y significativos del proceso de investigación es la selección de la muestra, es decir, determinar qué elementos de la población conformarán la muestra para que ésta sea representativa, y contenga las características y propiedades del ámbito poblacional del cual fue extraída” (Carrasco, 2013).

8.3 Métodos

“El método que se utilizó para la selección de la muestra es el muestreo aleatorio simple, en el cual todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para la muestra” (Carrasco, 2013).

8.4 Fuentes

Fuentes primarias: Se recurrirá a datos públicos del Ministerio de Turismo, a datos históricos del restaurante Notansanto, y a publicaciones realizadas por actores del turismo en Quito.

Fuentes secundarias: Información en artículos de internet, revistas de resúmenes y acotaciones en general.

8.5 Técnicas de recolección de datos

Encuestas: Al ser una técnica de recolección de datos por excelencia, se aplicará mediante preguntas a la unidad de análisis. Arrojará información de manera rápida, económica y útil al referirnos a la muestra.

Entrevistas: realizadas de manera espontánea y con toda libertad. Se aplicará a la Gerente de Operaciones de la empresa, para conocer de primera mano aspectos relevantes que permitan una interacción dinámica y objetiva.

8.6. Análisis e interpretación de la información

Los formularios de Google ofrecieron la posibilidad de crear, enviar y tabular las encuestas con pocos recursos.

RUN FOOD software con el cual trabaja la empresa y entregó reportes históricos de venta, clientes, servicio y tiempos de entrega que contribuyen a la toma de decisiones con respecto al crecimiento empresarial.

La información fue procesada en Microsoft Excel el mismo que permite visualizar y analizar los datos fácilmente.

9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

9.1. Estudio de mercado

9.1.1. Identificación del bien o servicio

Notansanto ofrece el servicio de venta de comida y bebidas para su consumo inmediato.

9.1.2. Aplicación de la encuesta / entrevista

Encuesta agencias de viajes

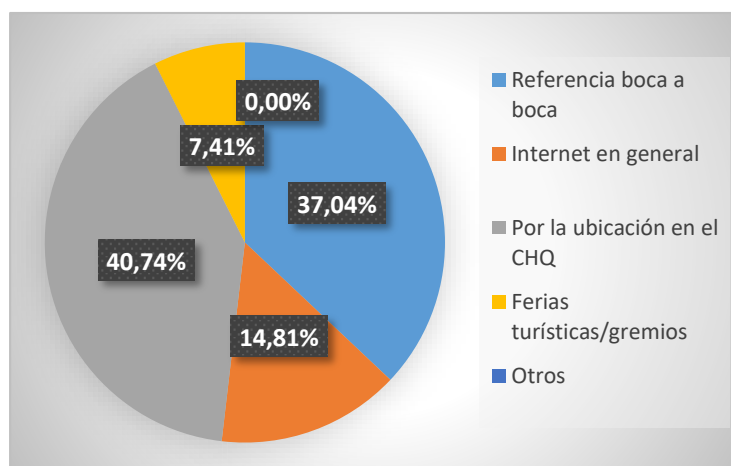
Se envió una encuesta a 135 agencias de viajes en el Ecuador, las mismas que arrojan los siguientes resultados:

Tabla 3. Pregunta 1 agencia de viajes

¿Cómo conoció la marca NOTANSANTO?	Frecuencia	Porcentaje
Referencia boca a boca	50	37,04%
Internet en general	20	14,81%
Por la ubicación en el CHQ	55	40,74%
Ferias turísticas/gremios	10	7,41%
Otros	0	0,00%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Pregunta 1 agencia de viajes



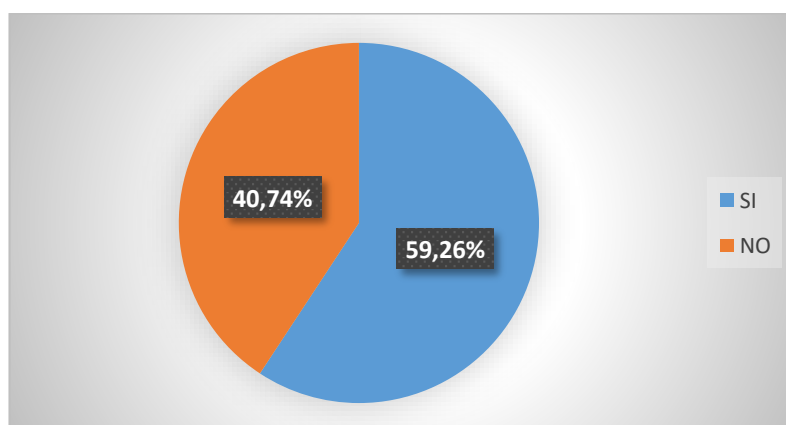
Para la empresa Notansanto es tan importante la ubicación estratégica en el Palacio Arzobispal, como la referencia boca a boca que realizan los propios clientes.

Tabla 4. Pregunta 2 agencia de viajes

¿Su agencia tiene convenio con nosotros?	Frecuencia	Porcentaje
SI	80	59,26%
NO	55	40,74%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Pregunta 2 agencia de viajes

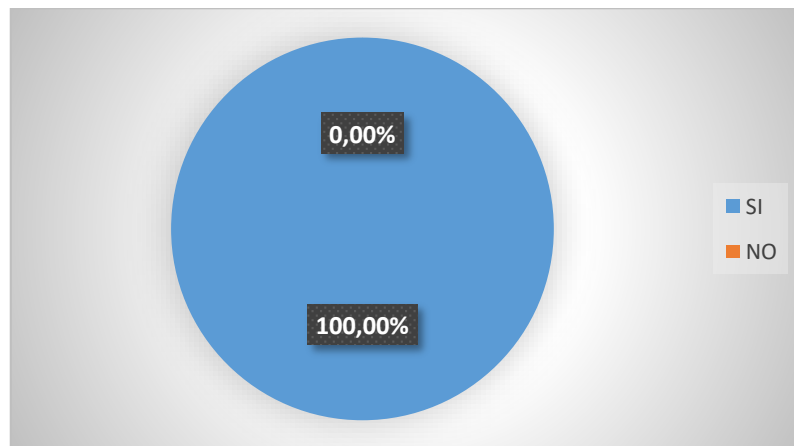


Con esta pregunta se identificó que, si bien se ha logrado dar pasos firmes en la firma de convenios, se pueden estudiar estrategias que permitan consolidar los lazos comerciales con más agencias.

Tabla 5. Pregunta 3 agencia de viajes

¿Si su agencia tiene convenio con nosotros, ¿Le ha sido beneficioso dicho convenio?	Frecuencia	Porcentaje
SI	135	100,00%
NO	0	0,00%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

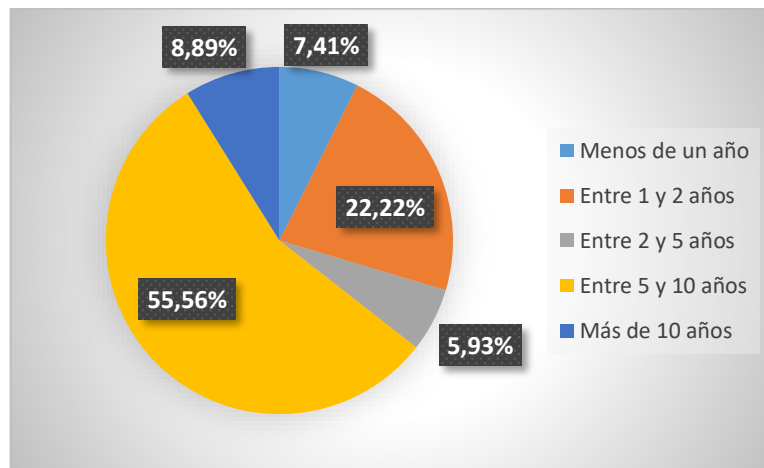
Figura 3. Pregunta 3 agencia de viajes

Los beneficios que se han otorgado han sido atractivos para este importante segmento. Se puede ampliar los beneficios para clientes frecuentes.

Tabla 6. Pregunta 4 agencia de viajes

¿Cuánto tiempo ha sido cliente de nuestra empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	10	7,41%
Entre 1 y 2 años	30	22,22%
Entre 2 y 5 años	8	5,93%
Entre 5 y 10 años	75	55,56%
Más de 10 años	12	8,89%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

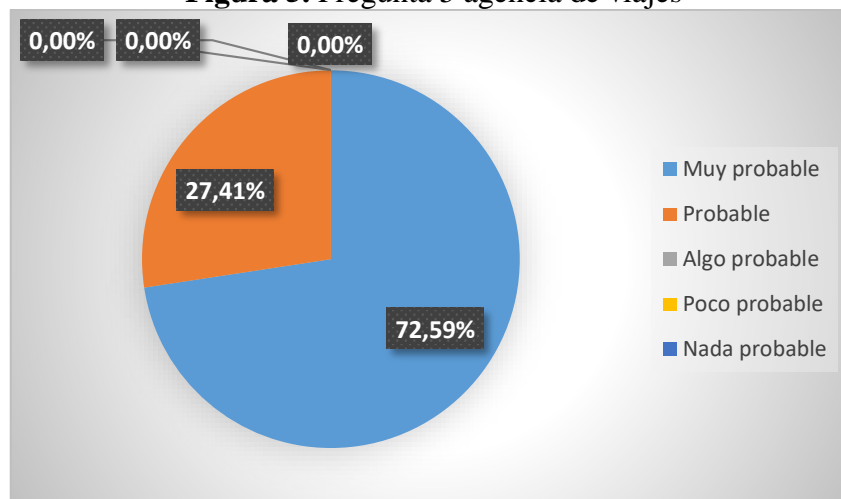
Figura 4. Pregunta 4 agencia de viajes

Se evidencia que, al estar más de 11 años en el mercado, las agencias con las cuales se trabaja se han convertido en clientes leales a la marca.

Tabla 7. Pregunta 5 agencia de viajes

¿Qué tan probable es que nos recomiende a sus colegas?	Frecuencia	Porcentaje
Muy probable	98	72,59%
Probable	37	27,41%
Algo probable	0	0,00%
Poco probable	0	0,00%
Nada probable	0	0,00%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

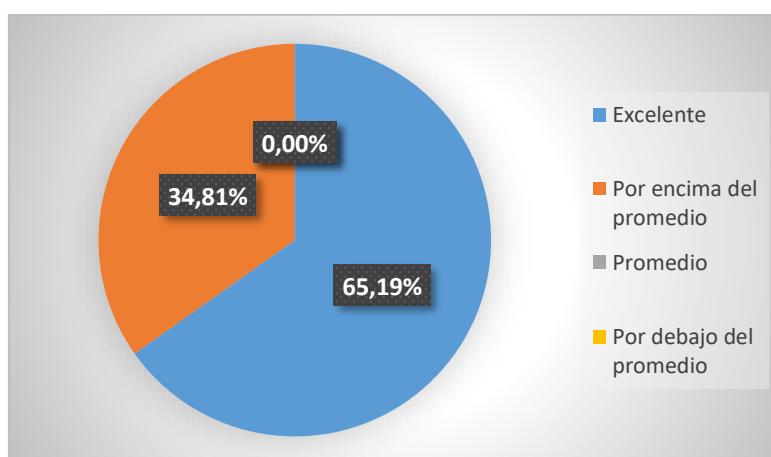
Figura 5. Pregunta 5 agencia de viajes

Probable y muy probable nos indica que estamos posicionados en la mente de las agencias.

Tabla 8. Pregunta 6 agencia de viajes

¿Cómo calificaría la relación calidad-precio de nuestro servicio?	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	88	65,19%
Por encima del promedio	47	34,81%
Promedio	0	0,00%
Por debajo del promedio	0	0,00%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

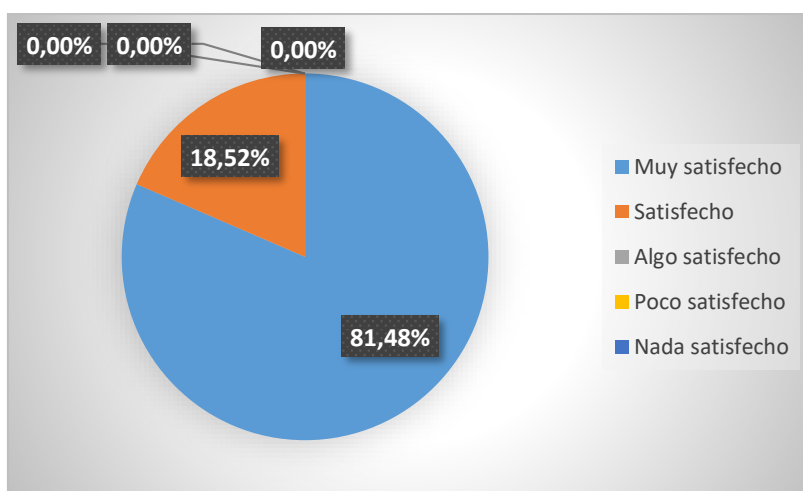
Figura 6. Pregunta 7 agencia de viajes

Los precios que se manejan son competitivos y están brindando la calidad por cada plato servido.

Tabla 9. Pregunta 7 agencia de viajes

¿Qué tan satisfecho está con nuestro menú tanto de comida como de bebida?	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	110	81,48%
Satisfecho	25	18,52%
Algo satisfecho	0	0,00%
Poco satisfecho	0	0,00%
Nada satisfecho	0	0,00%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

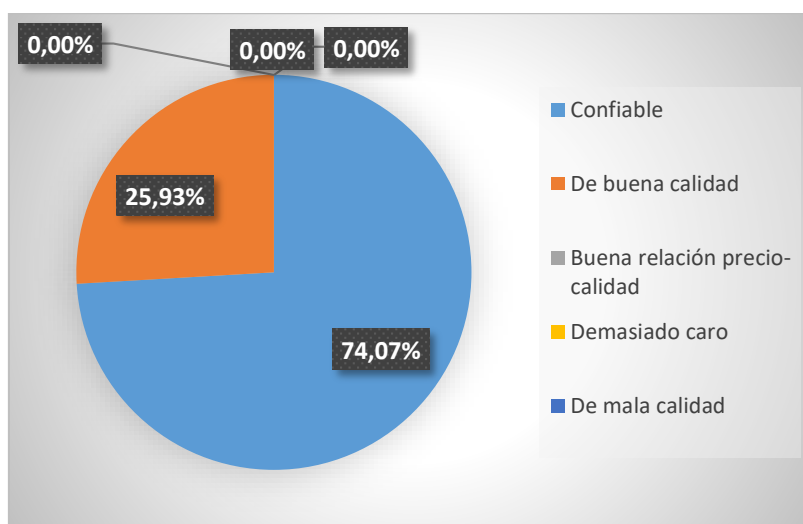
Figura 7. Pregunta 7 agencia de viajes

Al ofrecer menús tan variados, para cualquier presupuesto, al trabajar con proveedores locales de calidad, permiten estos resultados.

Tabla 10. Pregunta 8 agencia de viajes

¿Cuál de las siguientes palabras utilizaría para describir nuestros productos?	Frecuencia	Porcentaje
Confiable	100	74,07%
De buena calidad	35	25,93%
Buena relación precio-calidad	0	0,00%
Demasiado caro	0	0,00%
De mala calidad	0	0,00%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

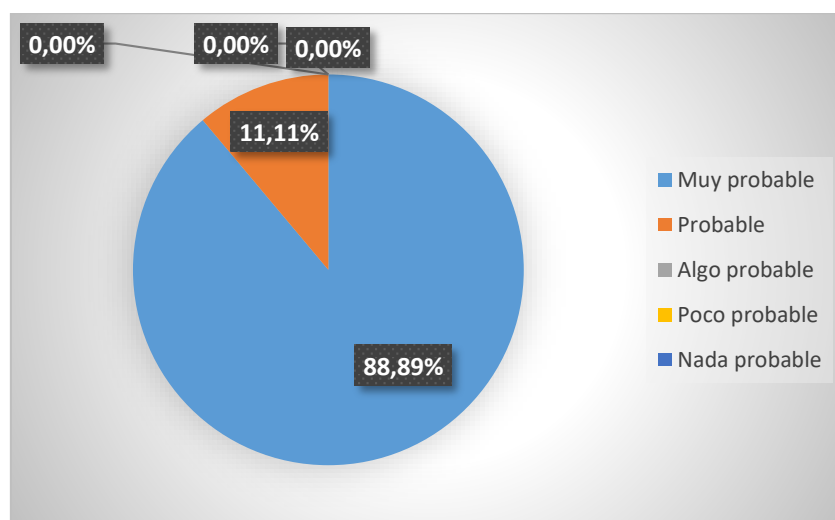
Figura 8. Pregunta 8 agencia de viajes

La calidad y confianza ganada nos debe apalancar a un crecimiento sostenido.

Tabla 11. Pregunta 9 agencia de viajes

¿Qué tan probable es que usted vuelva a utilizar nuestro servicio?	Frecuencia	Porcentaje
Muy probable	120	88,89%
Probable	15	11,11%
Algo probable	0	0,00%
Poco probable	0	0,00%
Nada probable	0	0,00%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

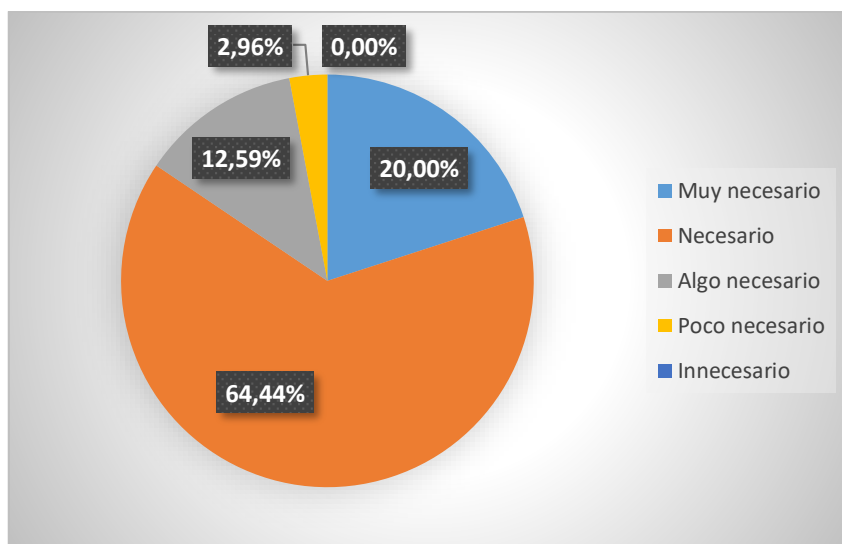
Figura 9. Pregunta 9 agencia de viajes

Al tener casi al 100% de encuestados que utilizarían nuevamente nuestros servicios, el objetivo es seguir con los estándares alcanzados.

Tabla 12. Pregunta 10 agencia de viajes

¿Cree que existe la necesidad de ofrecerles a sus clientes no solo una buena comida sino toda una experiencia?	Frecuencia	Porcentaje
Muy necesario	27	20,00%
Necesario	87	64,44%
Algo necesario	17	12,59%
Poco necesario	4	2,96%
Innecesario	0	0,00%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

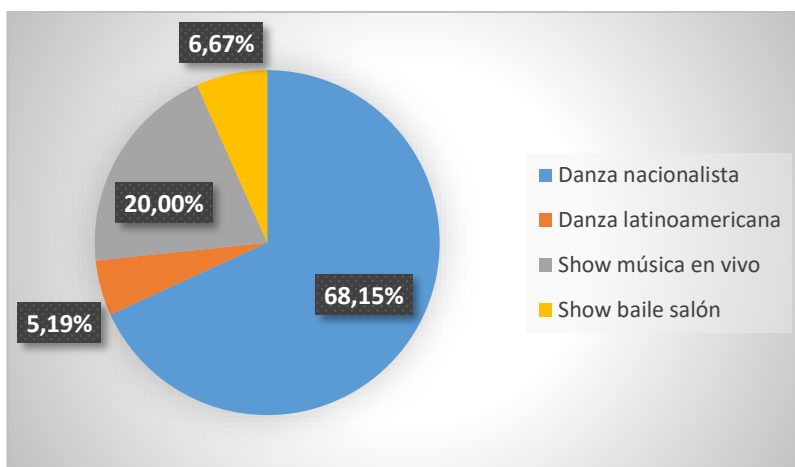
Figura 10. Pregunta 10 agencia de viajes

Es necesario en el mundo cambiante y con clientes cada vez más exigentes, aquí encontramos la oportunidad de crecimiento con ofrecerle al cliente no solo comida sino toda una experiencia.

Tabla 13. Pregunta 11 agencia de viajes

¿Qué experiencia adicional le gustaría ofrecerles a sus clientes?	Frecuencia	Porcentaje
Danza nacionalista	92	68,15%
Danza latinoamericana	7	5,19%
Show música en vivo	27	20,00%
Show baile salón	9	6,67%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

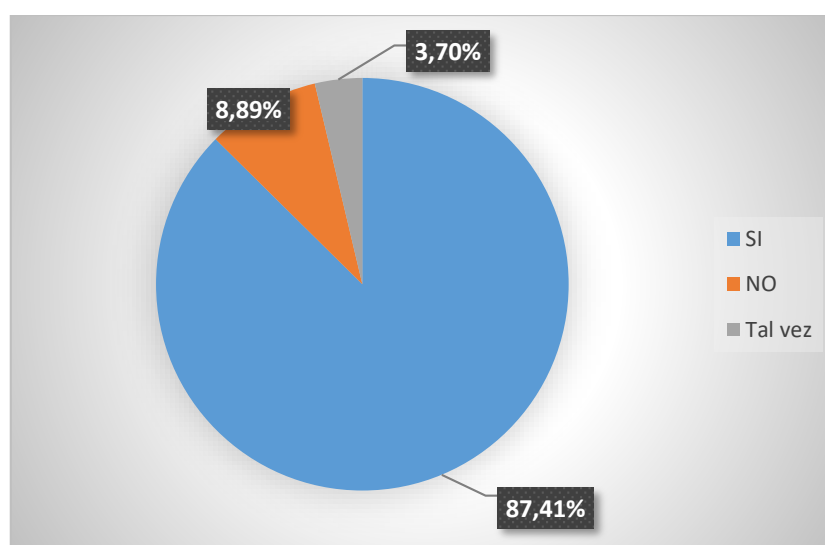
Figura 11. Pregunta 11 agencia de viajes

La danza nacionalista y la música en vivo son dos eventos culturales que se van a aprovechar para ampliar nuestra oferta de almuerzos y cena con show incluido.

Tabla 14. Pregunta 12 agencia de viajes

¿Estaría dispuesto a aumentar su presupuesto en el menú al ofrecerle una experiencia adicional?	Frecuencia	Porcentaje
SI	118	87,41%
NO	12	8,89%
Tal vez	5	3,70%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

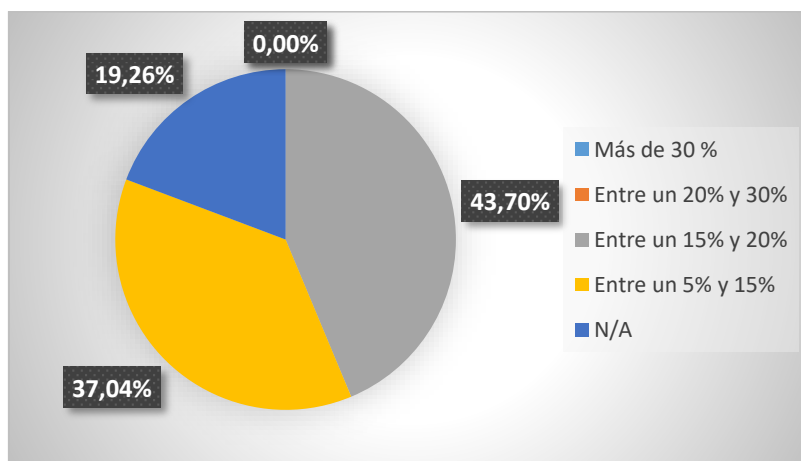
Figura 12. Pregunta 12 agencia de viajes

El 88,2% ha sabido responder claramente a que sí, se ofrece algo adicional se puede pagar un poco más. Esta pregunta era sumamente importante ya que, sin aumento de presupuesto difícilmente se puede diversificar.

Tabla 15. Pregunta 13 agencia de viajes

¿Cuál sería un rango manejable de incremento en el menú?	Frecuencia	Porcentaje
Más de 30 %	0	0,00%
Entre un 20% y 30%	0	0,00%
Entre un 15% y 20%	59	43,70%
Entre un 5% y 15%	50	37,04%
N/A	26	19,26%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

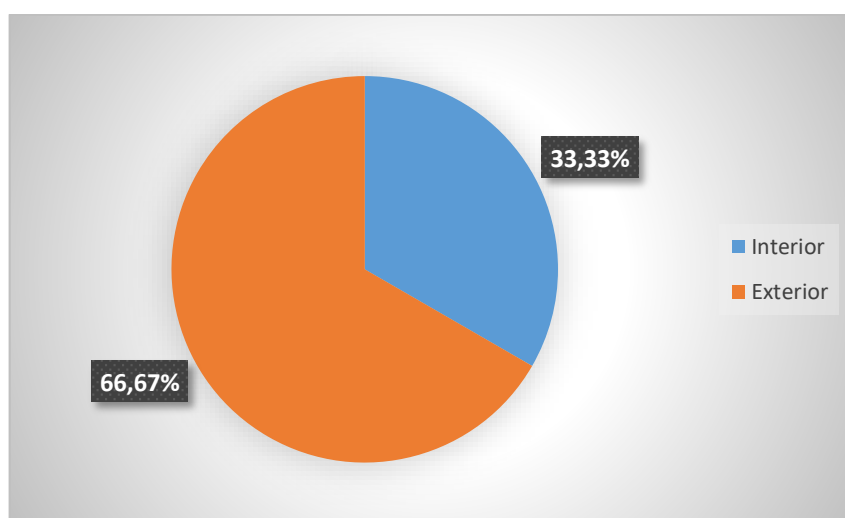
Figura 13. Pregunta 13 agencia de viajes

Entre un 5% y 20% de aumento en el precio del menú es importante ya que se puede manejar diferentes paquetes que se adapten idealmente a estos valores.

Tabla 16. Pregunta 14 agencia de viajes

Al disponer de 2 áreas para el servicio, ¿Cuál es o sería su preferida?	Frecuencia	Porcentaje
Interior	45	33,33%
Exterior	90	66,67%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

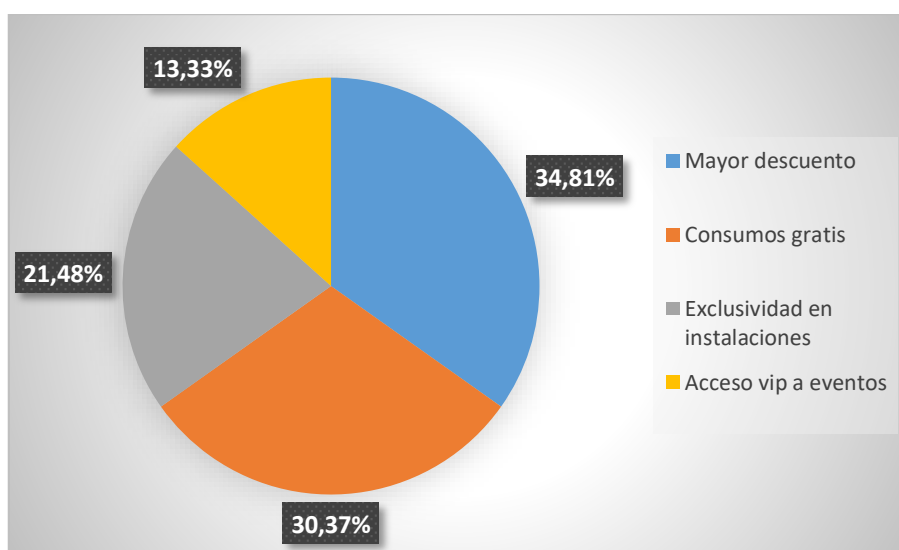
Figura 14. Pregunta 14 agencia de viajes

Al preferir el área exterior, debemos elaborar un plan de mejoramiento para el área exterior.

Tabla 17. Pregunta 15 agencia de viajes

¿Qué otro beneficio cree que sería importante?	Frecuencia	Porcentaje
Mayor descuento	47	34,81%
Consumos gratis	41	30,37%
Exclusividad en instalaciones	29	21,48%
Acceso vip a eventos	18	13,33%
Total	135	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Pregunta 15 agencia de viajes

Crear estrategias que permitan fidelizar aún más a las agencias con descuentos y consumos gratis a los mejores guías. Al ser la reserva mayor a 30 para pensar en estrategias para brindar exclusividad.

Posteriormente se aplicó una encuesta a los doce colaboradores con los que cuenta el restaurante Notansanto para conocer su predisposición y compromiso hacia la empresa, obteniendo los siguientes resultados:

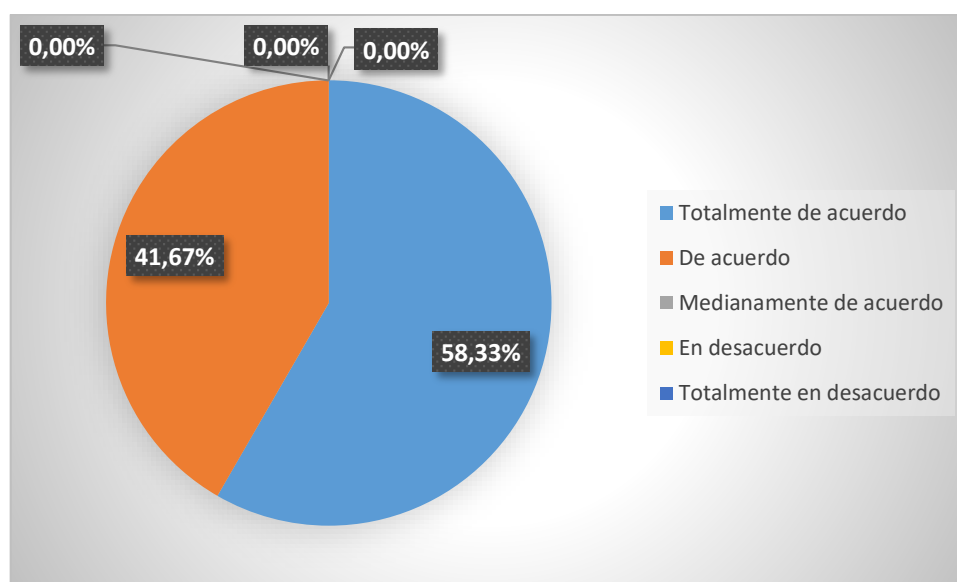
Encuesta a colaboradores

Tabla 18. Pregunta 1 colaboradores

¿La forma de ser de mi superior es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	58,33%
De acuerdo	5	41,67%
Medianamente de acuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Pregunta 1 colaboradores

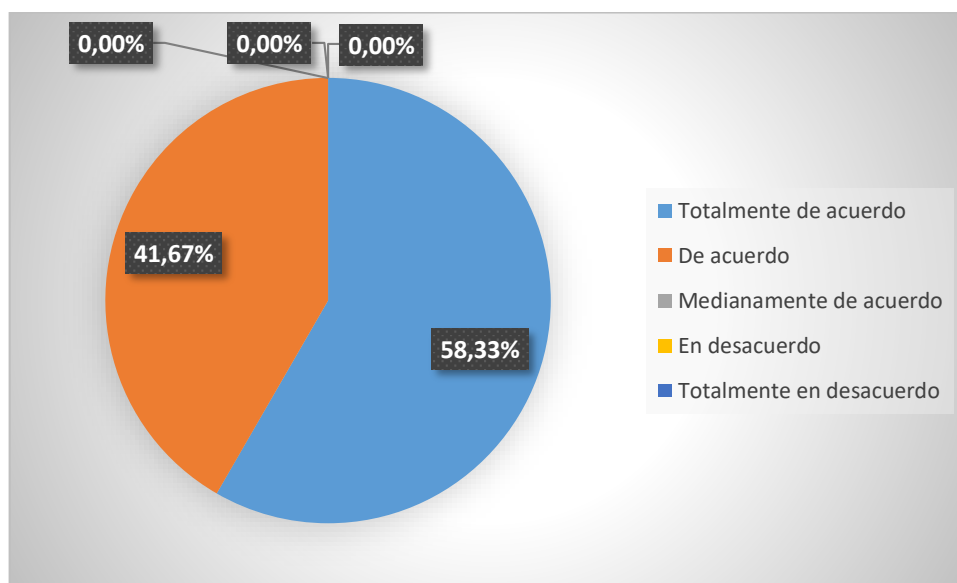


Un líder enfocado genera buenos resultados, dentro de NOTANSANTO, según los valores de la gráfica existe este ejemplo y están bien encaminados.

Tabla 19. Pregunta 2 colaboradores

¿Cuándo tengo problemas personales, mi superior es accesible?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	58,33%
De acuerdo	5	41,67%
Medianamente de acuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia

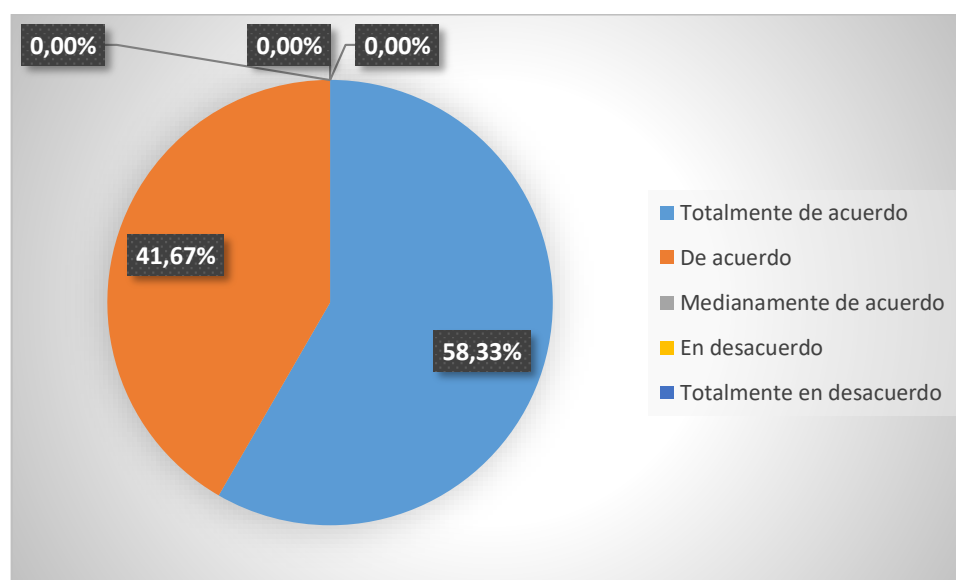
Figura 17. Pregunta 2 colaboradores

El trato agradable dentro de una organización y la empatía hacia los colaboradores es una facultad muy grande, en NOTASANTO esto es notable.

Tabla 20. Pregunta 3 colaboradores

¿La comunicación con mi superior es positiva?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	58,33%
De acuerdo	5	41,67%
Medianamente de acuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia

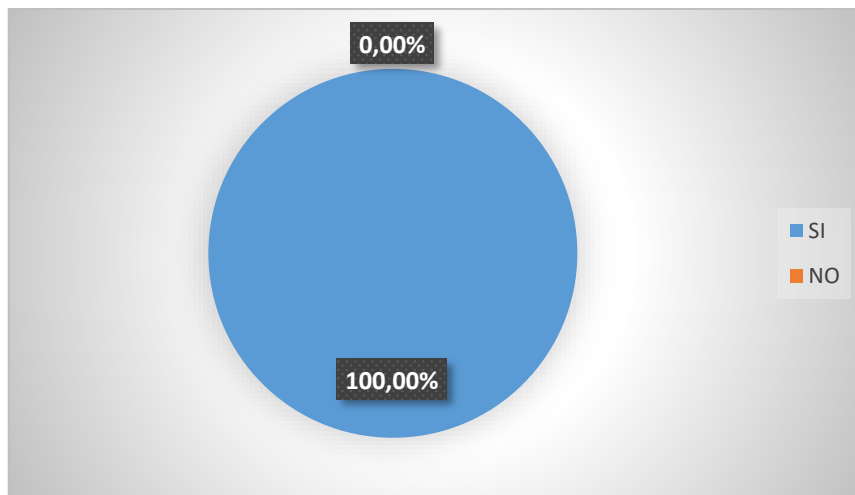
Figura 18. Pregunta 3 colaboradores

Una comunicación viable y asertiva es un factor primordial para buenos resultados, los empleados en NOTANSANTO no tienen inconvenientes en este ámbito.

Tabla 21. Pregunta 4 colaboradores

¿La empresa cuenta con cursos de capacitación?	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100,00%
NO	0	0,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia

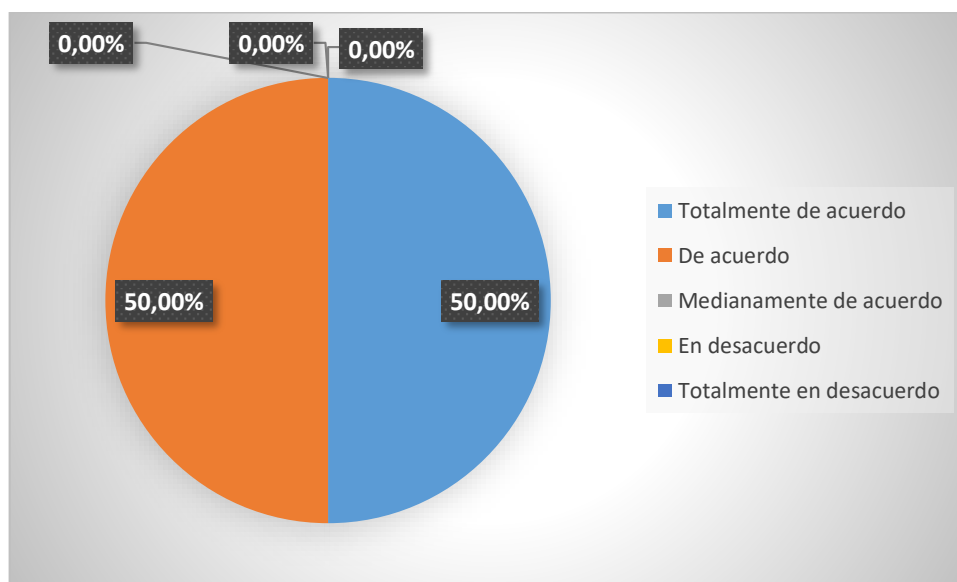
Figura 19. Pregunta 4 colaboradores

Un programa de capacitación continua es un eje fundamental para que las actividades de una empresa se desarrollen y evolucionen, en NOTANSANTO existen capacitaciones permanentes y en todas las áreas.

Tabla 22. Pregunta 5 colaboradores

¿Los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la realización de mi trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	50,00%
De acuerdo	6	50,00%
Medianamente de acuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia

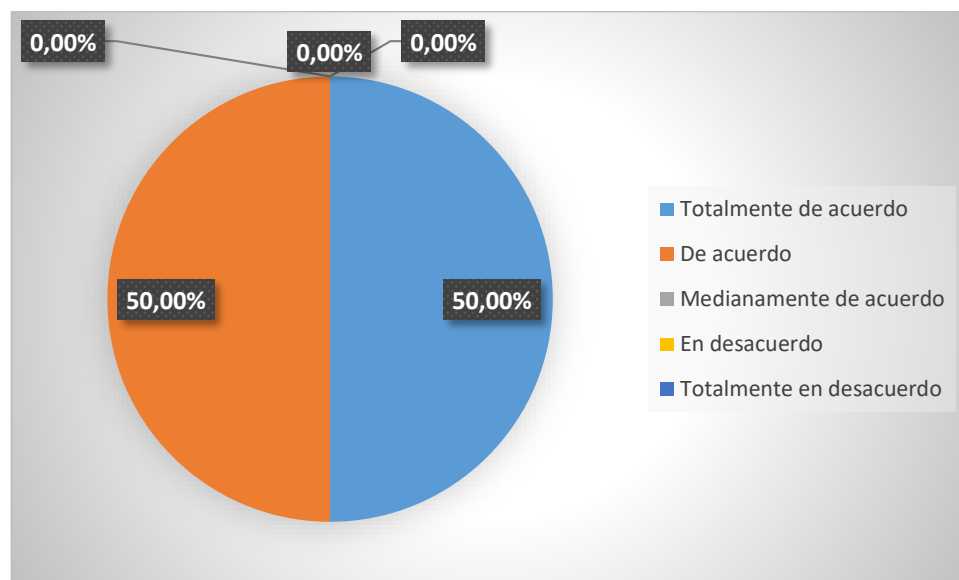
Figura 20. Pregunta 5 colaboradores

Los empleados sienten seguridad al desenvolverse en sus actividades pues sus superiores les proporcionan las capacitaciones adecuadas.

Tabla 23. Pregunta 6 colaboradores

¿Considero que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para mi desarrollo laboral?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	50,00%
De acuerdo	6	50,00%
Medianamente de acuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia

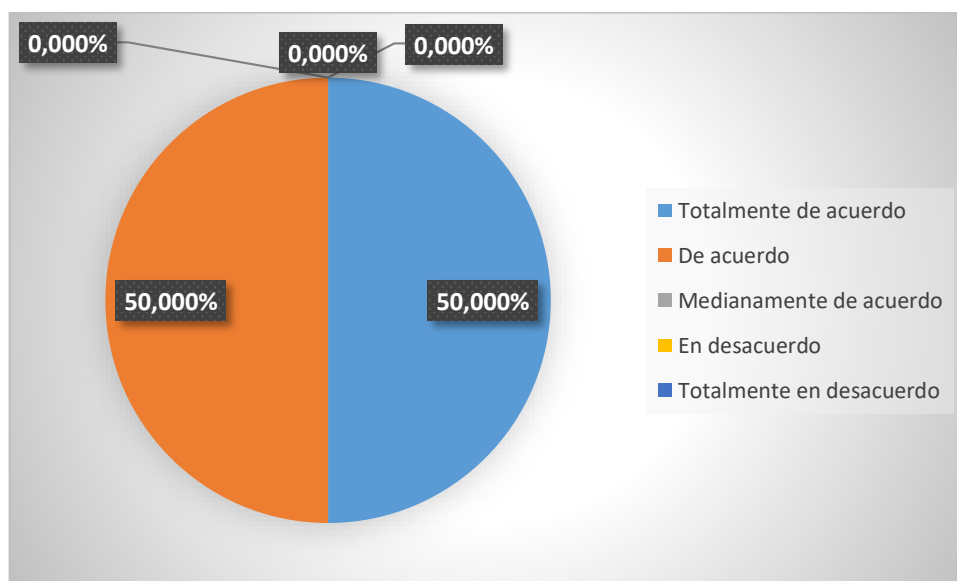
Figura 21. Pregunta 6 colaboradores

Las capacitaciones contratadas por los directivos resultan muy acertadas y dinámicas para generar un ambiente laboral de calidad.

Tabla 24. Pregunta 7 colaboradores

¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	50,00%
De acuerdo	6	50,00%
Medianamente de acuerdo	0	0,000%
En desacuerdo	0	0,000%
Totalmente en desacuerdo	0	0,000%
Total	12	100,000%

Fuente: Elaboración propia

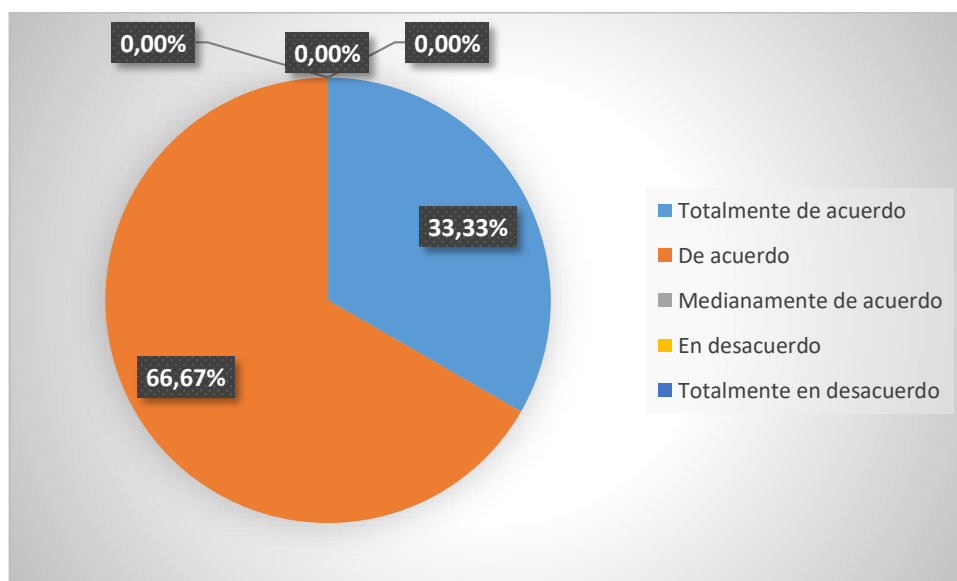
Figura 22. Pregunta 7 colaboradores

El feedback es parte del plan de gestión del talento humano de NOTANSANTO para poder percibir y delimitar cambios y mejoras.

Tabla 25. Pregunta 8 colaboradores

¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en la toma de decisiones?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	33,33%
De acuerdo	8	66,67%
Medianamente de acuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia

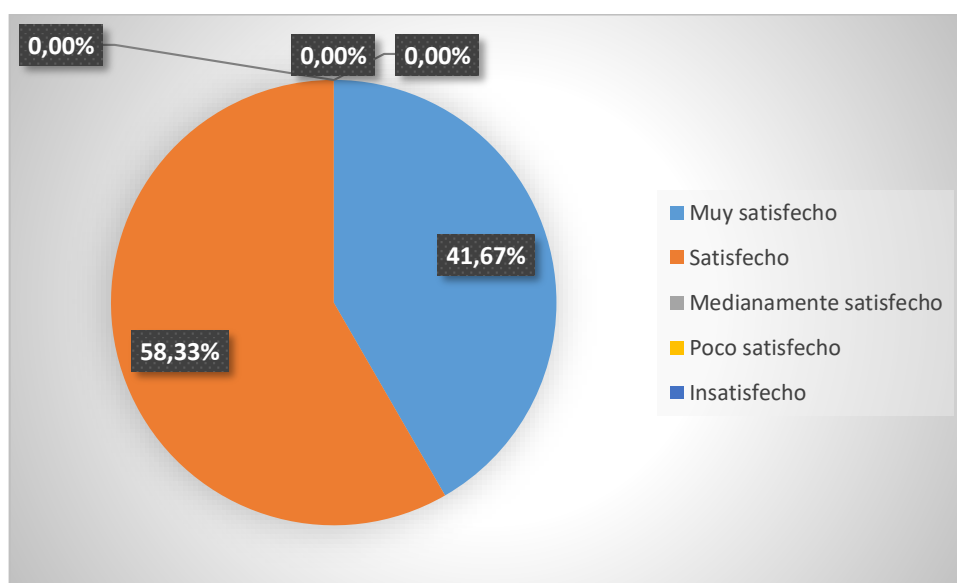
Figura 23. Pregunta 8 colaboradores

Las sugerencias y opiniones de los empleados son tomadas en cuenta en todo aspecto para mejorar el plan de crecimiento.

Tabla 26. Pregunta 9 colaboradores

¿Qué tan satisfecho se siente al trabajar en Notansanto?	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	5	41,67%
Satisfecho	7	58,33%
Medianamente satisfecho	0	0,00%
Poco satisfecho	0	0,00%
Insatisfecho	0	0,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia

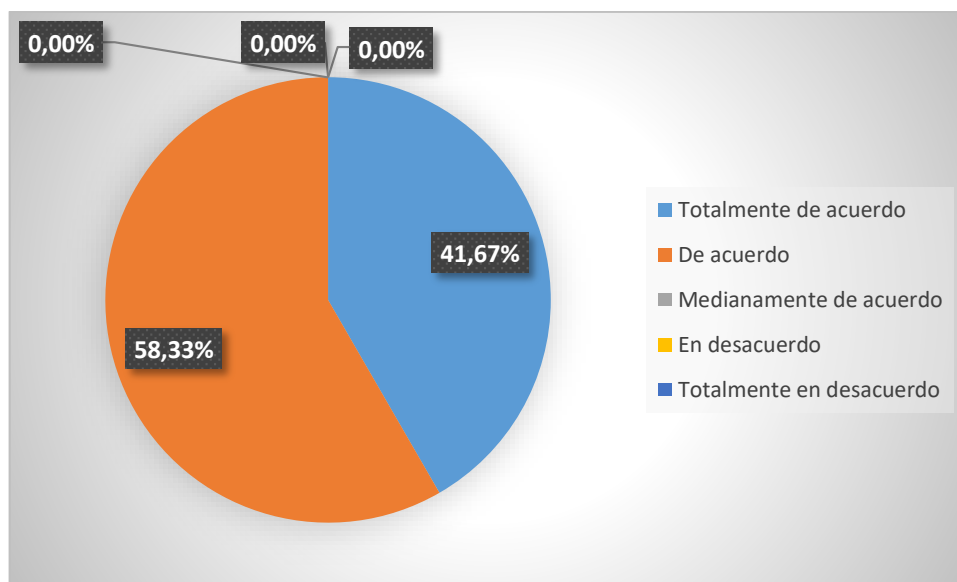
Figura 24. Pregunta 9 colaboradores

La mayoría de los empleados del restaurante están satisfechos con su papel dentro de la organización y consideran que es un ambiente adecuado.

Tabla 27. Pregunta 10 colaboradores

¿El ambiente de trabajo me motiva a trabajar?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	41,67%
De acuerdo	7	58,33%
Medianamente de acuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 25. Pregunta 10 colaboradores

Se puede concluir que el ambiente laboral en general es positivo, que se puede conseguir grandes resultados mejorando la capacitación para ofrecer a nuestros clientes internos beneficios y retribuciones adicionales que coadyuvarán a mejorar el servicio brindando a los clientes externos.

9.1.3 Entrevista

Análisis cualitativo para el crecimiento de la empresa Notansanto

Se realizó una entrevista al Mg. Juan Díaz, quien es el Gerente de Operaciones del restaurante Notansanto y es el encargado del desarrollo de estrategias de crecimiento para la empresa. Se indican los principales puntos de la problemática actual.

9.1.3. Resultados

- Validar la experiencia: A lo largo de 12 años lo que se ha buscado es satisfacer las necesidades de los clientes con una excelente calidad, pero no se ha aprovechado de ésta para el crecimiento.
- Trabajar en las principales problemáticas: Sociales, económicas, políticas y el no aprovechamiento de recursos tecnológicos. Se ha realizado primeros acercamientos con plataformas digitales, pero para delivery los costos superan el 25% del subtotal de la factura.
- Diversificación: para acceder a nuevos mercados que necesitan los servicios que prestan.
- Aprovechamiento del espacio: si bien el restaurante tiene una posición privilegiada, la utilización se ha visto restringida a la realización de eventos muy puntuales que no han generado mayor impacto en la rentabilidad.
- Tendencia futura: existe un panorama alentador al entender de mejor manera las necesidades de los clientes, ofreciéndoles lo que ellos requieren encontrando el punto diferenciador.

9.1.4. Análisis de la entrevista

Para Juan la calidad en el servicio, acompañada de una experiencia inigualable, es lo que debería diferenciar a Notansanto. Uno de los principales problemas ha sido el no expandir mercado dentro de las agencias de viajes y tampoco el promocionarse de manera adecuada para captar nuevos clientes.

El no uso de la tecnología también ha generado su poca visibilidad en el mercado de internet. Las compras online no han sido un factor a ser analizado detenidamente, más por el contrario ha sido visto como un generador de gasto y no de inversión.

Finalmente concluye que se deben plantear acciones inmediatas, ya que el aumento de competencia directa e indirecta ha frenado el crecimiento.

9.2 LA DEMANDA

9.2.1 Objetivos

- Analizar la demanda actual del segmento de alimentos y bebidas en el centro histórico de Quito, de manera particular en el centro comercial Palacio Arzobispal.
- Evaluar las mejores estrategias que fomenten la visita de turistas en general y por medio de agencias de viajes al restaurante Notansanto.
- Entregar productos y servicios con precios competitivos para aumentar la demanda.

9.2.2 Variables

- Precio: competitivo y atractivo al cliente
- Producto: de calidad.
- Plaza: lugares seguros y que brinden experiencias distintas
- Promoción: que se ajusten a la realidad y que sean reales

9.2.3 Área del mercado

Principalmente agencias de viajes de turismo receptivo que trabajan en el centro histórico de Quito, para ofrecerles no solo comida, sino toda una experiencia.

9.2.4 Comportamiento histórico de la demanda

Realizando una evaluación del comportamiento histórico de la demanda a lo largo de 12 años, se puede concluir que existe una demanda insatisfecha en cuanto a que los clientes ya no buscan simplemente un sitio para comer, sino vivir toda una experiencia gastronómica en espacios que cuenten una historia.

9.2.5 Proyección de la demanda

En el centro histórico de Quito la actividad de alimentos y bebidas concentra la mayor parte de establecimientos, sin embargo, solo un 4% de estos pueden ofrecer experiencias adicionales al visitante. Para realizar la proyección de la demanda se tomará en cuenta los históricos de visitas al centro comercial Palacio Arzobispal por grupos de agencias de viajes de turismo receptivo en el año 2018, así como las ventas a turistas locales y extranjeros no frecuentes. La proyección estimada será de 5% anual, en base al Plan Estratégico Institucional 2019-2021 del Ministerio de Turismo. (Turismo, 2019)

Tabla 28. Proyección de la demanda

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA		
AÑOS	VISITAS DE GRUPOS DE TURISTAS AL CENTRO COMERCIAL PALACIO ARZOBISPAL AL MES	VISITAS DE GRUPOS DE TURISTAS AL CENTRO COMERCIAL PALACIO ARZOBISPAL AL AÑO
2019	3.600,00	43.200,00
2020	3.780,00	45.360,00
2021	3.969,00	47.628,00
2022	4.167,45	50.009,40
2023	4.375,82	52.509,87
2024	4.594,61	55.135,36
2025	4.824,34	57.892,13

Fuente: Elaboración propia, datos Administración C.C. Palacio Arzobispal

9.3 LA OFERTA

9.3.1 Listado de proveedores

Al revisar el Plan Estratégico Institucional 2019-2021 del Ministerio de Turismo. (Turismo, 2019) sabemos que el 69,68% de establecimientos turísticos corresponden a alimentos y bebidas y de esto el 33% se ubican en el centro histórico. A pesar de tener controles permanentes, muy pocos locales cuentan con infraestructura que permita brindar diferentes experiencias. Entre los que podemos encontrar se encuentran:

Tabla 29. Proveedores

PROVEEDOR	PRINCIPAL CARACTERÍSTICA
Café del Fraile	Vista panorámica del Palacio Arzobispal – Aforo 85
Juan Fogonero	Vista inigualable del centro histórico – Aforo 90
Hasta la Vuelta señor	Enlaza el nombre a leyenda quiteña – Aforo 50
La Vid	Vista privilegiada de la Plaza Grande – Aforo 75

Fuente: Elaboración propia

9.3.2 Régimen del mercado

Los negocios de alimentos y bebidas en el centro histórico han cambiado considerablemente durante la última década. Desde la inauguración del hotel más caro de la ciudad como locales de comida rápida y venta ambulante en proliferación. Notansanto se encuentra en un sistema tendencial, ya que los turistas locales o extranjeros tienen como visita obligatoria la plaza grande de Quito, por tanto, podemos encontrarnos con dos situaciones:

Han realizado reservas con anticipación evitando pérdida de tiempo, acorde al precio o a la recomendación de agencias.

Escoger entre todos los locales disponibles valiéndose de buscadores especializados en el tema o simplemente ingresando al que les parezca más conveniente.

9.3.3 Variables de la oferta

- **Producto;** ofrecer alimentos y bebidas para su consumo inmediato
- **Servicio;** personalizado con personal calificado
- **Experiencia;** actividades extras que sirvan de complemento
- **Precio;** atractivos y acorde al mercado
- **Plaza;** un local interno y un externo que brinda todas las seguridades
- **Promociones;** descuentos especiales a agencias de viajes y clientes frecuentes

9.3.4 Comportamiento histórico de la oferta

Se consideró los restaurantes que han venido operando dentro del centro comercial Palacio Arzobispal en los últimos 4 años y que hayan obtenido su certificación como establecimiento turístico de segunda y primera categoría y que oferten actividades adicionales:

Tabla 30. Establecimientos con registro turístico

AÑOS	No. ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	CAPACIDAD MENSUAL	CAPACIDAD ANUAL
2016	6,00	560,00	6.720,00
2017	5,00	500,00	6.000,00
2018	5,00	500,00	6.000,00
2019	5,00	500,00	6.000,00

Fuente: [https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-](https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados)

[17/establecimientos-registrados](https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados)

9.3.5 Proyección de la oferta

Para realizar la proyección de la oferta se debe utilizar el indicador del Producto Interno Bruto (PIB), y luego regresión lineal. Los datos serán tomados el Banco Mundial desde el año 2010 al 2018 y del CEPAL la proyección para los años 2019 y 2020.

Tabla 31. Histórico del PIB

AÑOS	CRECIMIENTO PIB
2010	3,50%
2011	7,90%
2012	5,60%
2013	4,90%
2014	3,80%
2015	0,10%
2016	-1,20%
2017	2,40%
2018	1,30%
2019	0,0%
2020	0,40%

Fuente: Banco Mundial, CEPAL

Tabla 32. Proyección del PIB mediante regresión lineal

AÑOS	% CRECIMIENTO PIB
2019	0,00%
2020	0,40%
2021	1,25%
2022	1,07%
2023	0,89%
2024	0,71%
2025	0,53%

Fuente: Elaboración propia

Con estos datos ya podemos proyectar la oferta:

Tabla 33. Proyección de la oferta

AÑOS	OFERTA PROYECTADA	TASA CRECIMIENTO PIB
2020	6.000	0,40%
2021	6.024	1,25%
2022	6.099	1,07%
2023	6.165	0,89%
2024	6.219	0,71%
2025	6.264	0,53%

Fuente: Elaboración propia

9.3.6 Determinación de la demanda insatisfecha

Tabla 34. Proyección demanda insatisfecha

AÑOS	DEMANDA PROYECTADA	OFERTA PROYECTADA	DEMANDA INSATISFECHA
2020	45.360	6.000	39.360
2021	47.628	6.024	41.604
2022	50.009	6.099	43.910
2023	52.509	6.165	46.345
2024	55.135	6.219	48.916
2025	57.892	6.264	51.628

Fuente: Elaboración propia

A pesar de la variada gastronomía existente en el centro histórico de Quito, no se ha podido ofrecer al cliente una opción que cumpla todas sus exigencias.

De lo obtenido se puede determinar que es mayor la demanda que la oferta, por tanto, una perspectiva de crecimiento es altamente posible.

9.3.7 Determinación del mercado objetivo.

El mercado objetivo será del 25% calculado desde la demanda insatisfecha ya que le restaurante cuenta con todos los recursos para hacerlo.

Tabla 35. MERCADO OBJETIVO

AÑOS	DEMANDA INSATISFECHA	MERCADO OBJETIVO (40%)
2020	39.360	15.744
2021	41.604	16.642
2022	43.910	17.564
2023	46.345	18.538

Fuente: Elaboración propia

9.4 LOS PRECIOS

9.4.1 Los precios existentes en el mercado

Tabla 36. Precios en el mercado

PRECIOS EXISTENTES EN EL MERCADO			
PROVEEDOR	PLATO PROMEDIO MEDIO DÍA	CENA	ACTIVIDAD
Café del Fraile	12,00	19,20	Ninguna
Juan Fogonero	10,00	21,60	Música en vivo
Hasta la Vuelta señor	14,00	14,40	Música en vivo
La Vid	15,00	24,00	Música en vivo

Fuente: Elaboración propia

9.5 LA COMERCIALIZACIÓN

9.5.1 Selección de los canales de comercialización

La comercialización se la hará con una invitación a los directores de agencias de viajes a una degustación con show incluido. Esto se hará con la utilización de correo electrónico y el envío de la invitación en físico. Posteriormente se concretarán citas para firmas de convenio o contratos de ser del caso.

Con los clientes frecuentes se les entregará sus cupones de descuento para las cenas que incluyan shows y descuentos especiales en reservas de grupos.

Se buscará firmar acuerdos con plataformas digitales para entrega de productos a domicilio.

9.5.2 Tipo de promoción y publicidad

PROMOCIÓN: descuentos del 10% en factura a fin de mes a clientes frecuentes. A las agencias de viajes cortesías a chofer y guía.

PUBLICIDAD: Abrir espacio a los jóvenes en plataformas más usadas por ellos como es Instagram. Apalancarnos en redes sociales para proyectarnos a nivel nacional e internacional.

9.6 ESTUDIO TÉCNICO

9.6.1 Estudio del Tamaño

- **Capacidad del proyecto**

Los espacios del restaurante Notansanto están subutilizados. El local interno tiene capacidad para 90 personas, mientras el externo hasta para 200 personas. Por tanto, la capacidad instalada está totalmente sujeta al proyecto.

- **Factores que condicionan el tamaño del proyecto**

La ubicación al ser un privilegio, por las circunstancias socio-políticas se convierte también en un problema. Los continuos cierres condicionan las reservas, ya que son factores que no se pueden controlar.

- **Tamaño óptimo del proyecto**

Para ofrecer comodidad, seguridad, y un ambiente único, la plaza que se mantiene ahora dentro del centro comercial Palacio Arzobispal es ideal. La oficina es importante conservarla ya que en la misma se desarrollarán las reuniones de trabajo con todos los involucrados.

9.6.2 Estudio de Localización

- **Definir la proximidad y disponibilidad del mercado y las materias primas**

El centro histórico de Quito, reconocido internacionalmente por su belleza arquitectónica es un punto trascendental para el desarrollo del proyecto. El centro comercial Palacio Arzobispal se encuentra estratégicamente ubicado y cuenta por disponibilidad inmediata de la mayor parte de materia prima que se requiere para sus operaciones.

- **Medios de transporte**

Ha generado gran expectativa en toda la comunidad la construcción del metro de Quito, que seguro será un motor para la economía del sector. Mientras tanto, el sistema metropolitano de transporte tiene paradas muy cercanas a la empresa, además de taxis, camionetas y sobre todo transporte turístico que cuenta con permisos especiales para transitar.

- **Disponibilidad de servicios públicos**

Todos los servicios públicos están alcance del proyecto.

- **Definición de la mano de obra que requiere el proyecto**

Se cuenta ya con un organigrama el mismo que expone que no existe necesidad próxima de contratar más personal, ya que los 15 empleados con los que cuenta la empresa están en toda la capacidad operativa y técnica de solventar los requerimientos del nuevo proyecto. Sin embargo, no se ha dejado de lado la posibilidad de contratar personal eventual cuando las condiciones lo permitan.

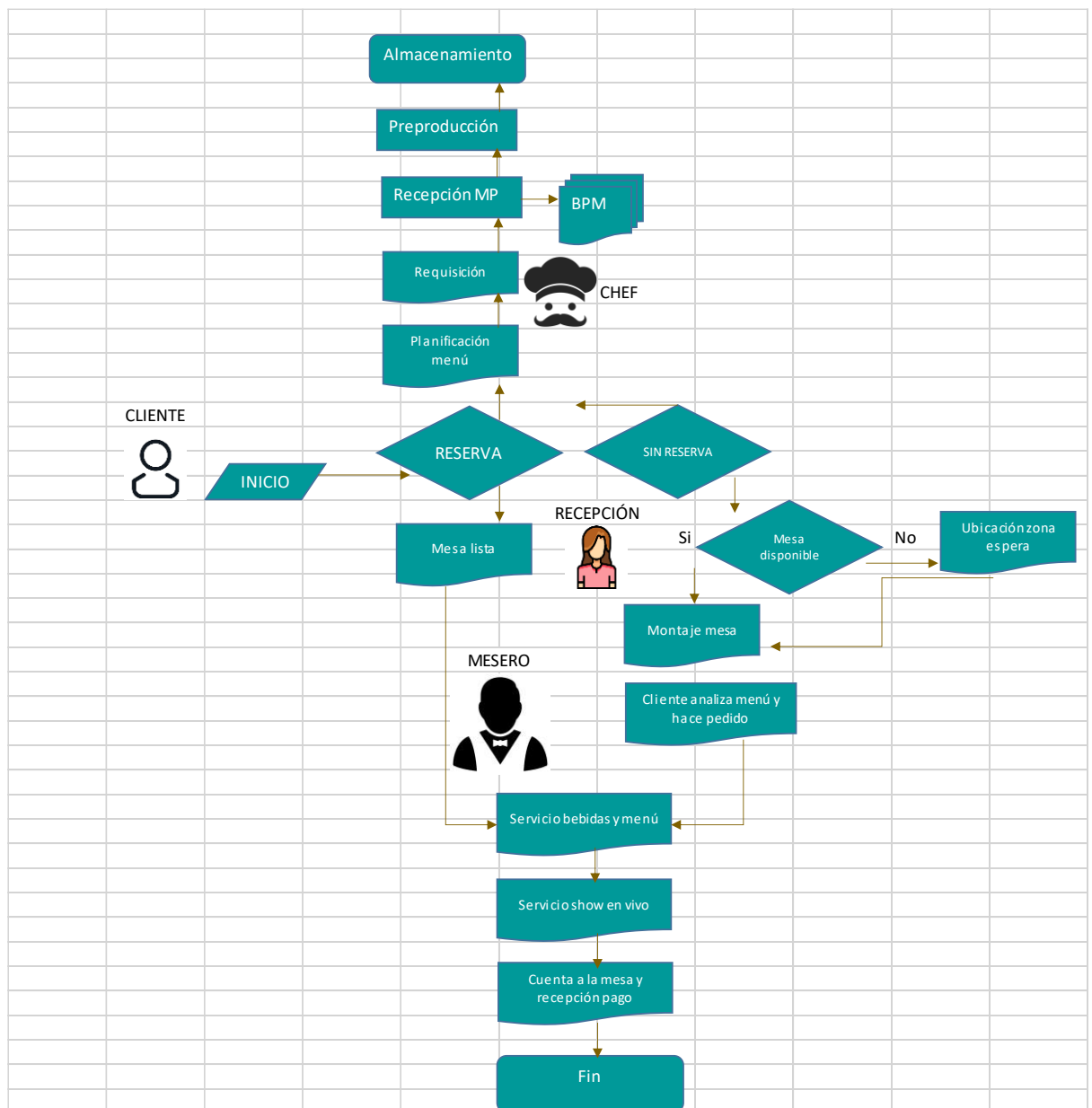
9.6.3 Ingeniería del Proyecto

- **Procesos de producción**

En un restaurante es importante analizar dos procesos fundamentales: la pre-producción donde los alimentos no han sufrido transformación y la producción en donde, con recetas determinadas, se ha conseguido prepararlos y conservarlos de manera higiénica y con estándares de calidad.

Cuando llega un comensal y solicita servirse un determinado plato, en cocina un 70% del trabajo debe estar ejecutado. Esto nos servirá para gestionar los tiempos de espera y manejar de manera adecuada las estrategias de marketing que conlleven a la fidelización.

- **Flujogramas de los procesos de producción**



9.6.4 Análisis Organizacional

“Con un pecadito basta...” Notansanto tras 12 años de trayectoria le ofrece lo mejor de la comida ecuatoriana y su aroma lo embrujará con la magia de sus deliciosos sabores.

Está ubicado en una edificación del siglo XVI, en el Palacio Arzobispal. Su menú ofrece para los amantes de los sabores exóticos, el ceviche de camarón que puede ser un delicioso entremés y acompañarlo con un pescado en salsa de mariscos. Este restaurante es una parada obligatoria en el Centro histórico de Quito, Patrimonio Cultural de la Humanidad.

(Notansanto, 2019).

- **Visión**

La visión del restaurante “Notansanto” es llegar a convertirse en una parada obligatoria en el centro histórico de Quito tanto para turistas como para personas nacionales, que gusten degustar de la comida criolla ecuatoriana e internacional y que su marca y nombre lleguen a tener un alto posicionamiento en el mercado.

- **Misión**

La misión del Restaurante “Notansanto” es ofrecer a sus clientes platos de comida criolla ecuatoriana enriqueciéndola con recetas de alta cocina, y ofrecer un servicio cordial a sus clientes logrando combinar en placentera armonía: música, cultura y gastronomía.

- **Objetivos estratégicos**

- ✓ Ofrecer al cliente la mejor comida ecuatoriana en el centro histórico de Quito acompañada de presentaciones artísticas que le hagan vivir toda una experiencia cultural.
- ✓ Aumentar en un 20% el número de reservas en un plazo de 3 años.
- ✓ Lograr que todo el personal cuenta con una certificación en competencias laborales.

- **Políticas**

- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Brindar un servicio cuyo nivel supere las expectativas de los clientes
- ✓ Fidelizar a su clientela
- ✓ Capacitar continuamente a sus empleados
- ✓ Manejarse con respeto con sus superiores y con sus compañeros de trabajo
- ✓ Tener una conciencia sobre el cuidado ambiental, mediante el uso del proceso de reciclaje
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Respeto

- **Organigrama estructural**



- **Estructura funcional y operativa**

GERENTE

- ✓ Delegar funciones a empleados
- ✓ Vigilar el cumplimiento de objetivos y metas de ventas
- ✓ Elaborar manuales organizacionales
- ✓ Conseguir permisos de funcionamiento
- ✓ Seleccionar y capacitar al personal
- ✓ Dirigir al personal de cocina y servicio.
- ✓ Delegar horarios y días de trabajo y descanso

CHEF

- ✓ Planificar el menú del día
- ✓ Elaborar hoja de requisición diaria
- ✓ Controlar inventario diario

- ✓ Delegar funciones a cocinero y ayudantes de cocina
- ✓ Gestionar cocina caliente y plancha

COCINERO

- ✓ Elaborar platos de cocina caliente y plancha
- ✓ Controlar sistemas de frío
- ✓ Control de mise en place

AYUDANTE DE COCINERO

- ✓ Recibir y controlar materia prima
- ✓ Colaborar en cocina fría
- ✓ Montaje de plato
- ✓ Elaborar el mise en place

POCILLERO DE COCINA Y BARRA

- ✓ Desmontar y lavar platos
- ✓ Almacenar de mercadería

BARMAN

- ✓ Preparar bebidas calientes y frías
- ✓ Elaborar inventario de barra

CAPITÁN DE MESEROS

- ✓ Ubicar a clientes en mesas
- ✓ Designar áreas para meseros
- ✓ Visitar mesas por una sola vez durante el servicio
- ✓ Revisar mise en place

MESEROS

- ✓ Tomar pedidos al cliente
- ✓ Ingresar al sistema
- ✓ Montar la mesa con todo lo necesario
- ✓ Servir en mesa platos y bebidas
- ✓ Entregar la cuenta

ADMINISTRADOR

- ✓ Receptar y gestionar requisiciones tanto de cocina como de barra
- ✓ Calcular costos en platos especiales
- ✓ Controlar todas las áreas del restaurante
- ✓ Elaborar contratos de trabajo
- ✓ Diseñar campañas publicitarias

CONTADOR

- ✓ Administrar ingresos y egresos de dinero
- ✓ Declarar impuestos e ingresar información a plataformas gubernamentales
- ✓ Entregar informes para toma de decisiones

CAJERO

- ✓ Cobrar cuentas a los clientes
- ✓ Emitir facturas a clientes
- ✓ Elaborar reportes de ventas

9.6.5 ANALISIS LEGAL

- **Marco Legal vigente y relativo al Proyecto**

Al tratarse de una empresa con más de 12 años en el mercado, se conoce ampliamente sobre la regulación en materia legal, cumpliendo con todos los parámetros establecidos en la ley, situación corroborada con la obtención del “Distintivo Q” a la calidad turística que promueve

el cumplimiento de estándares técnicos, medibles y objetivos. Entre las principales legalidades que se deben cumplir están dentro de:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo
- Ley de Turismo de Ecuador
- Reglamento de Seguridad, Salud del trabajo y gestión de riesgos
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

9.7 ESTUDIO ECONÓMICO

9.7.1 Estudio Financiero

El restaurante buscará crecimiento utilizando la tecnología como principal componente, entonces, todo el personal trabajará bajo esta premisa para lograr competitividad.

Para que esto sea posible el principal componente es la innovación constante en cada uno de los procesos, en los esquemas de colaboración, los productos y/o servicios, los métodos de distribución, los desarrollos tecnológicos y los mercados.

- **Presupuesto de inversiones**

Tabla 37. Presupuesto de inversiones

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Licencia software Run Food	5	\$ 600,00	\$ 3.000,00
Convenio plataformas digitales delivery	2	\$ 2500,00	\$ 5.000,00
Equipos informáticos (5 tablets)	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Instalaciones (adecuación del local)	1	\$ 15000,00	\$ 15.000,00
Mobiliario y enseres	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Sistema de audio y video para local exterior	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
TOTAL			\$ 32.250,00

Fuente: Elaboración propia

- **Costos del proyecto**

Tabla 38. Gastos generales

GASTOS GENERALES						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Experto en Marketing	\$1.764,71	\$1.800,00	\$1.836,00	\$1.872,72	\$1.910,18	\$1.948,38
Manejo de redes sociales	\$980,39	\$1.000,00	\$1.020,00	\$1.040,40	\$1.061,21	\$1.082,43
Publicidad	\$1.200,00	\$1.224,00	\$1.248,48	\$1.273,45	\$1.298,92	\$1.324,90
Representación	\$600,00	\$612,00	\$624,24	\$636,72	\$649,46	\$662,45
Varios	\$500,00	\$510,00	\$520,20	\$530,60	\$541,22	\$552,04
Depreciación	\$1.252,94	\$1.278,00	\$1.278,00	\$1.278,00	\$1.278,00	\$1.278,00
Producción de shows	\$20.054,90	\$20.456,00	\$20.865,12	\$21.282,42	\$21.708,07	\$22.142,23
Varios	\$1.960,78	\$2.000,00	\$2.040,00	\$2.080,80	\$2.122,42	\$2.164,86

Fuente: Elaboración propia

9.8 EVALUACIÓN ECONÓMICA

9.8.1 Flujo de fondos y evaluación financiera VAN, TIR

El encontrar el VAN y TIR del proyecto ayudarán a analizar si es oportuno o no la ejecución del mismo.

Fórmula de cálculo del VAN

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Donde:

I_0 = Inversión inicial

F_t = Flujos anuales

k =Tasa de descuento

t = Períodos en años

Para determinar el TIR se iguala la ecuación del VAN a cero.

$$0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Y a través de un proceso de interpolación se busca la tasa k que haga que la ecuación del VAN sea cero, ese valor de tasa es el TIR.

Para determinar el ingreso, se va a tomar el dato de la encuesta realizada sobre el valor que estarían dispuestos a pagar para mejorar la experiencia gastronómica. El precio que actualmente se cobra por un menú es de USD. 10,50, la mayoría de los encuestados respondió que podría incrementarse entre un 15% y 20% este valor, se va a trabajar con un promedio del 17,5%, quedando el precio del menú para el año 2020 en USD. 12,34.

Tabla 39. Ingresos

INGRESOS						
AÑOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Promedio de consumo	\$ 12,34	\$ 12,59	\$ 12,84	\$ 13,10	\$ 13,36	\$ 13,62
Mercado objetivo	15744,00	16641,60	17564,16	18537,95	19566,54	20651,25
Total del consumo mercado objetivo anual	\$194.280,96	\$209.464,49	\$225.498,10	\$242.760,12	\$261.354,49	\$281.360,03

Tabla 40. Flujo de fondos

FLUJO DE FONDOS						
DESCRIPCIÓN		2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS						
VENTAS		\$ 209.464,49	\$ 225.498,10	\$ 242.760,12	\$ 261.354,49	\$ 281.360,03
TOTAL INGRESOS		\$209.464,49	\$225.498,10	\$242.760,12	\$261.354,49	\$281.360,03
COSTO DE VENTAS		\$ 157.098,37	\$ 169.123,58	\$ 182.070,09	\$ 196.015,87	\$ 211.020,02
UTILIDAD BRUTA		\$ 52.366,12	\$ 56.374,53	\$ 60.690,03	\$ 65.338,62	\$ 70.340,01
GASTOS						
Experto en Marketing		\$1.800,00	\$1.836,00	\$1.872,72	\$1.910,17	\$1.948,38
Manejo de redes sociales		\$1.000,00	\$1.020,00	\$1.040,40	\$1.061,21	\$1.082,43
Publicidad		\$1.224,00	\$1.248,48	\$1.273,45	\$1.298,92	\$1.324,90
Representación		\$612,00	\$624,24	\$636,72	\$649,46	\$662,45
Varios		\$510,00	\$520,20	\$530,60	\$541,22	\$552,04
Depreciación		\$1.278,00	\$1.278,00	\$1.278,00	\$1.278,00	\$1.278,00
Producción de shows		\$20.456,00	\$20.865,12	\$21.282,42	\$21.708,07	\$22.142,23
Varios		\$2.000,00	\$2.040,00	\$2.080,80	\$2.122,42	\$2.164,86
TOTAL GASTOS		\$28.880,00	\$29.432,04	\$29.995,11	\$30.569,47	\$31.155,30
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 23.486,12	\$ 26.942,49	\$ 30.694,92	\$ 34.769,15	\$ 39.184,71
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES		\$3.522,92	\$4.041,37	\$4.604,24	\$5.215,37	\$5.877,71
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO		\$ 19.963,20	\$ 22.901,11	\$ 26.090,68	\$ 29.553,78	\$ 33.307,00
IMPUESTO A LA RENTA		\$4.990,80	\$5.725,28	\$6.522,67	\$7.388,45	\$8.326,75
UTILIDAD NETA		\$ 14.972,40	\$ 17.175,83	\$ 19.568,01	\$ 22.165,34	\$ 24.980,25
DEPRECIACIÓN		\$1.278,00	\$1.278,00	\$1.278,00	\$1.278,00	\$1.278,00
FLUJO DE CAJA		\$ 16.250,40	\$ 18.453,83	\$ 20.846,01	\$ 23.443,34	\$ 26.258,25
INVERSIÓN	\$ -32.250,00					
FLUJO TOTAL	\$ -32.250,00	\$ 16.250,40	\$ 18.453,83	\$ 20.846,01	\$ 23.443,34	\$ 26.258,25

CÁLCULO VAN:	\$ 45.752,53
CÁLCULO TIR:	52%
TASA BANCO CENTRAL:	10%

Fuente: Elaboración propia

El resultado al aplicar la fórmula de VAN es de USD. 45.752,53. Al ser mayor que cero quiere decir que la inversión dará beneficios.

El resultado al aplicar la fórmula de TIR es del 52%. Al ser mayor que a la tasa de elegida, quiere decir que el proyecto es viable.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En un entorno tan cambiante y competitivo, se debe aprovechar el potencial de crecimiento e innovación que tiene la PYME ecuatoriana.

Este trabajo ha buscado describir desde un punto de vista integrado cuál es la situación del crecimiento empresarial del restaurante Notansanto.

Cualquier medida de mejora puede aportar a las pequeñas empresas oportunidades de crecimiento reales. Y se ve con buenos ojos que el camino está trazado.

Ahora, es de vital importancia el entregarle al cliente no solo un producto de calidad sino toda una experiencia gastronómica. Alrededor del mundo esto ya se ve, Ecuador tiene tanto por entregar que formando alianzas entre todos los actores del sector turístico se podrá conseguir.

Toda la sociedad está involucrada en que nuestra imagen a nivel internacional cambie. Los trabajos del sector privado no pueden ir separados del sector público. Como negocio local se ha buscado desde hace algunos años el contribuir con una imagen de calidad y prestigio de la ciudad y principalmente del centro histórico de Quito, pero si la política de estado premia al delincuente y castiga a la víctima se pierde en todos los sentidos y mucho más en el sector turístico.

Sabemos que el trabajo es arduo más aún para el inversionista pequeño privado, pero cuando lo hacemos con cifras claras y con objetivos marcados, todo resulta más fácil.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A., & Ortiz, V. (2014). *Principales indicadores de crecimiento empresarial en las pequeñas y medianas empresas: Caso Santiago de Cali - Colombia*. Cali: Morrison.
- Aguilera, A., & Puerto, D. (2012). *Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social*. Obtenido de Revista Científica Pensamiento y Gestión: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977/3864>
- Aguilera, A.; Ortiz, V. (2014). PRINCIPALES INDICADORES DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: CASO SANTIAGO DE CALI – COLOMBIA. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 120-200.
- Aragón, C., Aitor, A., Lazkano, G., Iturrioz, C., Lorea, L., Cantín, N., & Goena, Z. (2012). *Crecimiento y Competitividad*. Obtenido de <https://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2012/04/5762-Report-01-Competitividad.pdf>
- Barreno, L. (2018). *Manual de formulación y evaluación de proyectos*. Madrid: McGrill.
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2016). *CONCEPTO, PERSPECTIVAS Y MEDIDA DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL*. Bogotá: CUADAM.
- BLL. (9 de febrero de 2019). *Llegada de turistas extranjeros a Quito subió en 6,1 por ciento en 2018*. Obtenido de El Mercurio: <https://ww2.elmercurio.com.ec/2019/02/09/llegada-de-turistas-extranjeros-a-quito-subio-en-61-por-ciento-en-2018/>
- Bravo, D. (28 de agosto de 2019). *El 30% de comerciantes es informal en Quito*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito-comerciantes-informales-ventas.html>
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Caracas: S.N.
- Carrillo, D. (2009). *La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*. Quito: INEC.
- Directorio Turístico Nacional. (2016). *Agencias de viaje*. Obtenido de Directorio Turística Nacional: http://directorioturisticonacional.com/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=110&Itemid=638&limitstart=132

- Falconí, J. (18 de junio de 2019). *Sobre las clases sociales*. Obtenido de El Universo: eluniverso.com/opinion/2019/06/18/nota/7382268/sobre-clases-sociales-ecuador
- Ingelsi . (17 de Febrero de 2019). *Inteligencia de Datos en Ecuador*. Obtenido de IBM SPSS STATISTICS en Ecuador: <http://www.ingelsi.com.ec/ibm-spss-statistics/>
- Iurrita, I. (2011). *CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD*. Deusto: BizkaiLab.
- Kantis, H., & Angelelli, P. (2015). *Desarrollo emprendedor*. Obtenido de Washington, USA: <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/upsal/reader.action?docID=3306298&query=estrategia+ganar+ganar>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Una perspectiva global y empresarial*. Obtenido de <http://www.mhhe.com/uni/koontzapge14e>
- Notansanto. (2019). *Notansanto.com*. Obtenido de <https://notansanto.com/#contacto>
- Paredes, A. (2018). Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país. *Ekos*, 50-62.
- Quito informa. (17 de Febrero de 2018). *Quito informa*. Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2018/01/04/alrededor-de-310-mil-peatones-visitan-a-diario-el-centro-historico/>
- Salazar, S. (2015). *Guía de persona, personalidad y patrimonio*. Quito: SN.
- Thiel, P. (2015). *De cero a uno*. Barcelona. Obtenido de <http://academyw.com/recursos/mas/Directorio/Recursos/rfwyz/Mas/300/360>. DE CERO A UNO.pdf
- Vásquez, C. (2012). *Revista Venezolana de Gerencia* . Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892002>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.

12. ANEXOS

12.1 Notansanto local interior



12.2 Notansanto local exterior



