

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: INGENIERÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

Tesis previa a la obtención del título de:

INGENIERO E INGENIERA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

TEMA:

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE EMPRENDIMIENTO DEL
BAR UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA CAMPUS SUR, SEDE
QUITO PERIODO 2010-2013.**

AUTORES:

ÁLVAREZ DUQUE JUAN PABLO

PACHECO AVILÉS JULIO CESAR

PAUTA COLLAGUAZO KATERINE ALEXANDRA

DIRECTOR:

NICOLÁS COLLAGUAZO SUQUILLO

Quito, junio del 2014

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, aclaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, junio del 2014

Juan Pablo Álvarez Duque
CC: 172040188-2

Julio Cesar Pacheco Avilés
CC: 172132665-8

Katerine Alexandra Pauta Collaguazo
CC: 172342521-9

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Justificación	3
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
1.3. Marco teórico	4
1.4. Marco conceptual.....	8
1.5. Hipótesis.....	9
1.6. Variables e indicadores	9
1.7. Marco metodológico	10
CAPÍTULO 2	
EMPRENDIMIENTO EN EL ÁREA DE SERVICIOS.....	12
2.1. Surgimiento de la idea.....	12
2.2. Motivos de la creación del proyecto	13
2.3. Elección de la actividad a desarrollar	14
2.3.1. Sector primario o agropecuario.....	14
2.3.2. Sector secundario o industrial.....	14
2.3.3. Sector terciario o de servicios	15
2.4. Requerimientos jurídicos	16
2.5. Planificación estratégica del proyecto.....	20
2.5.1. Misión.....	20
2.5.2. Visión.....	22
2.5.3. Objetivos.....	23
2.6. Análisis técnico y económico	24
2.6.1. Análisis técnico.....	24
2.6.2. Análisis económico.....	25
2.7. Estudio de pre factibilidad comercial.....	25
2.7.1. Análisis del sector.....	25
2.7.2. Estudio de mercado.....	26

2.7.2.1. El mercado.	27
2.7.2.2. La encuesta.....	28
2.7.2.3. El consumidor.	28
2.7.2.4. El producto.....	29
2.8. Estudio de pre factibilidad financiera	30
2.8.1. los balances	30
2.8.1.1. Balance general.....	30
2.8.1.2. Estado de resultados.....	32
2.8.1.3. Flujo de caja.....	32
2.8.2. Presupuesto.....	33
2.8.3. Indicadores.....	34
2.9. Financiamiento de emprendimientos	35
2.9.1. Financiamiento de emprendimientos en el Ecuador.....	35

CAPÍTULO 3

MODELO DE GESTIÓN APLICADO EN EMPRENDIMIENTO DEL BAR DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA CAMPUS SUR 37

3.1. Surgimiento de la idea.....	37
3.2. Motivos de la creación del proyecto	37
3.3. Elección de la actividad a desarrollar	38
3.4. Planificación estratégica	38
3.4.1. Misión.....	38
3.4.2. Visión.....	38
3.4.3. Objetivos.....	38
3.4.3.1. Objetivo general.....	38
3.4.3.2. Objetivos específicos.....	39
3.4.4. Valores de la microempresa.....	39
3.5. Pre factibilidad legal del proyecto	40
3.5.1. Servicio de Rentas Internas (SRI).....	40
3.5.2. Ministerio de relaciones laborales.....	40
3.5.3. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).....	40
3.5.4. Otras instituciones del estado.....	41
3.6. Análisis técnico y económico	41

3.6.1. Análisis técnico.....	41
3.6.1.1. Comercialización.....	41
3.6.1.2. Servicios.....	41
3.6.2. Análisis económico.....	42
3.6.2.1. Factores económicos.....	42
3.6.2.2. Factores sociales.....	45
3.6.2.3. Factores político-legales.....	46
3.6.2.4. Factores tecnológicos.....	46
3.7. Pre factibilidad comercial del proyecto.....	46
3.7.1. Análisis del sector.....	46
3.7.1.1. Descripción geográfica.....	47
3.7.1.2. Descripción del negocio.....	47
3.7.2. Estudio de mercado.....	48
3.7.2.1. Investigación de la oferta.....	48
3.7.2.2. Investigación de la demanda.....	50
3.7.3. Diseño de encuestas.....	52
3.7.3.1. Objetivo de la encuesta.....	52
3.7.3.2. Lluvia de preguntas.....	52
3.7.3.3. Comparativa de objetivos versus preguntas.....	53
3.7.3.4. Grupo focal.....	53
3.7.3.5. Cuestionario definitivo.....	53
3.7.4. Presentación de resultados de las encuestas y toma de decisiones.....	54
3.7.4.1. Preguntas cerradas.....	54
3.7.4.2. Preguntas abiertas.....	60
3.8. Pre factibilidad financiera del proyecto.....	63

CAPÍTULO 4

GESTIÓN QUE SE REALIZÓ EN EL BAR DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA CAMPUS SUR EN EL PERIODO 2010-2013.. 79

4.1. Cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de negocios.....	79
4.2. Valoración de la pre factibilidad legal del proyecto.....	84
4.2.1. Permisos de funcionamiento.....	84
4.2.2. Declaraciones al SRI.....	85

4.2.3. Afiliación al IESS y Ministerio de Relaciones Laborales.....	85
4.2.4. Estructura organizacional.....	88
4.3. Valoración de la pre factibilidad comercial del proyecto	89
4.3.1. Control de existencias.....	89
4.3.2. Línea de productos.....	90
4.3.3. Estrategia genérica.....	92
4.3.4. Cadena de valor.....	92
4.3.4.1. Actividades primarias.....	92
4.3.4.2. Actividades de apoyo.....	92
4.3.5. Análisis FODA.....	93
4.4. Valoración de la pre factibilidad financiera del proyecto	94
Conclusiones	112
Recomendaciones.....	114
Lista de referencias	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de validación de la idea.....	13
Figura 2. Aspectos técnicos	24
Figura 3. Tasa de crecimiento real PIB (%).....	43
Figura 4. Variaciones del índice de precios al consumidor, promedios anuales	44
Figura 5. Evolución del desempleo (porcentaje de desempleados en proporción de la población activa).....	44
Figura 6. Salario básico unificado anual.....	45
Figura 7. Tasa de interés trimestral.....	45
Figura 8. Organigrama estructural	88
Figura 9. Organigrama funcional.....	89
Figura 10. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	91
Figura 11. Arqueo de caja.....	95
Figura 12. Ventas mensuales 2010-2013	98
Figura 13. Ventas anuales 2010-2013.....	99
Figura 14. Compras mensuales 2010-2013.....	100
Figura 15. Compras anuales 2010-2013	101
Figura 16. Variación relativa 2010-2013	103
Figura 17. Composición porcentual de activos	105
Figura 18. Composición porcentual de pasivo y patrimonio	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de constitución legal	16
Tabla 2. Análisis de competencia	48
Tabla 3. Bienes muebles	64
Tabla 4. Utilería y menaje.....	64
Tabla 5. Tabla de amortización del préstamo	67
Tabla 6. Balance general.....	69
Tabla 7. Presupuesto acumulado.....	70
Tabla 8. Estado de resultados.....	72
Tabla 9. Liquidación de utilidades	73
Tabla 10. Flujo de caja.....	74
Tabla 11. Flujo de caja corriente y descontado.....	74
Tabla 12. Premisas de trabajo	75
Tabla 13. Gastos administrativos	75
Tabla 14. Nómina de trabajadores	76
Tabla 15. Indicadores.....	77
Tabla 16. Comparación de precios.....	80
Tabla 17. Materia prima directa almuerzo	80
Tabla 18. Costo indirecto de fabricación almuerzo	80
Tabla 19. Materia prima directa desayuno	81
Tabla 20. Costo indirecto de fabricación desayuno	81
Tabla 21. Materia prima directa sánduche mixto.....	81
Tabla 22. Costo indirecto de fabricación sánduche mixto.....	82
Tabla 23. Materia prima directa sánduche de pollo	82
Tabla 24. Costo indirecto de fabricación sánduche de pollo	82
Tabla 25. Línea de productos del bar.....	90
Tabla 26. Matriz foda del bar de la U.P.S Campus Sur	93
Tabla 27. Matriz de formulación de estrategias del bar de la U.P.S Campus Sur	94
Tabla 28. Ventas 2010-2013	98
Tabla 29. Compras 2010-2013.....	100
Tabla 30. Resultados 2010-2013.....	102

Tabla 31. Evaluación financiera.....	102
Tabla 32. Balance general.....	104
Tabla 33. Flujo de caja.....	107
Tabla 34. Estado de pérdidas y ganancias.....	109
Tabla 35. Margen bruto.....	110
Tabla 36. Margen neto	111

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Tabulación de encuestas	118
Anexo 2. Publicaciones en el periódico noti ups y en la revista líderes	123
Anexo 3. Imágenes del bar.....	124

RESUMEN

En la investigación se realiza un análisis y evaluación del modelo de gestión aplicado en el emprendimiento del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur Sede Quito, durante el periodo 2010-2013.

Para realizar este análisis se inició identificando las fases que conlleva la elaboración de un proyecto de emprendimiento orientado al área de servicio de alimentos, se describió el modelo de gestión aplicado en el emprendimiento del bar y en base a este se evaluó el servicio que ha ofrecido el bar durante el periodo 2010-2013 a través de indicadores de gestión a fin de determinar si se cumplió con los objetivos del plan de negocios del proyecto “Re-adecuación y Re-estructuración del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur”.

Con esta investigación también se busca brindar una guía que contribuya a todas las personas que estén interesadas en crear su propio negocio y de esta manera mejorar sus condiciones de vida, debido a que la actividad productiva y comercial son los principales ejes que mueven la economía del país.

Se plantea un modelo de gestión que puede usarse como referencia en el desarrollo de más proyectos, ya que reúne los aspectos más relevantes que deben ser analizados antes de crear un emprendimiento, los elementos de este modelo son: el surgimiento de la idea, los requerimientos jurídicos, la misión, visión, valores, objetivos, aspectos técnicos y económicos, pre factibilidad comercial y la pre factibilidad financiera, cada una de estas fases permiten explicitar criterios e indicadores específicos que deben tomarse en cuenta en el proceso de desarrollo de un proyecto y en la toma de decisiones relacionadas con su puesta en marcha.

ABSTRACT

The investigation is an analysis and evaluation of the management model applied in the undertaking of the bar located at Salesiana Polytechnic University South Campus headquarters Quito, during the period of 2010-2013.

The analysis began by identifying the phases involved in the elaboration of an entrepreneurship project focused on the area of food service. The management model applied in the undertaking of the bar was described and based on this description the services offered by the bar during the period of 2012-2013 were evaluated through performance indicators in order to determine if it met the objectives of the project business plan "Re-alignment and Re-structuring of the bar at the Salesiana Polytechnic University South Campus".

This research also seeks to provide a guide that will help people who are interested in creating their own business and thus improve their life styles, since the productive and commercial activity are the main aspects of the country's economy.

This management model can be used as reference in the development of more projects, since it brings together the most relevant aspects that must be analyzed before creating an entrepreneurship project. The elements of this model are: the development of the business idea, the legal requirements, the mission, vision, values, goals, technical and economic aspects, pre commercial feasibility and the pre financial feasibility. Each of these phases allows explicit criteria and specific indicators to be taken into account in the process of project development and in decision-making related to its start-up.

INTRODUCCIÓN

El bar de la Universidad Politécnica Salesiana, Campus Sur en el año 2010 presentaba un proceso de deterioramiento tanto en el servicio como en la calidad y variedad de productos que se expendían en este lugar.

Lo que motivó a la realización del proyecto “Re-adecuación y Re-estructuración del bar de la Universidad Politécnica Salesiana, Campus Sur” elaborado por estudiantes de la institución de la Carrera de Ingeniería en Gerencia y Liderazgo, este proyecto tenía como propósito mejorar la calidad del servicio y expender alimentos naturales o procesados que brindaran una alimentación variada a los estudiantes, docentes y personal administrativo de la universidad conforme a sus gustos y preferencias. Así también, se buscaba innovar el aspecto físico a través de una re-decoración dándole al bar un aspecto más juvenil y comfortable.

En esta investigación se realizó un análisis y evaluación del modelo de gestión aplicado en el emprendimiento del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur Sede Quito, durante el periodo 2010-2013 a fin de determinar si se cumplió con lo proyectado en el plan de negocios.

Así también, se busca brindar una guía a todas las personas que deseen poner en marcha un proyecto de emprendimiento.

Los resultados de este trabajo se reflejan en el documento en cuatro capítulos y un apartado de anexos.

El capítulo 1: Planteamiento del problema, parte de la justificación, el planteamiento de los objetivos, el marco teórico, el marco conceptual, la hipótesis, las variables y la metodología que sustentan la investigación.

El capítulo 2: Emprendimiento en el área de servicios, en este capítulo se plantea las diferentes fases que deben tomarse en cuenta en el proceso de desarrollo de un proyecto de emprendimiento.

El capítulo 3: Modelo de gestión aplicado en emprendimiento del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, se describe el modelo de gestión planteado en el bar en que se presenta la planificación estratégica, la pre factibilidad

legal, comercial y financiera del proyecto “Re-adequación y Re-estructuración del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur”.

El capítulo 4: Gestión que se realizó en el bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, se realiza una valoración del modelo de gestión aplicado en el bar durante el periodo 2010-2013, para determinar si se cumplió con los objetivos del plan de negocios del proyecto “Re-adequación y Re-estructuración del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur”.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Justificación

En el año 2010 el bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, presentaba deficiencias tanto en los precios, productos y en el trato que se daba al cliente, lo que generó una perspectiva de rechazo y una idea negativa del lugar por parte de estudiantes, docentes y personal administrativo de la institución.

Evidenciando este problema estudiantes de la carrera de Ingeniería de Gerencia y Liderazgo realizan el proyecto “Re-adecuación y Re-estructuración del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur” con la finalidad de brindar un servicio de calidad.

El estudio es un análisis y evaluación de este proyecto que se puso en marcha por un periodo de tres años desde agosto del año 2010, con la investigación se busca determinar si lo proyectado en el plan de negocios se apegó a la realidad en el tiempo de ejecución del proyecto.

Evaluando el servicio que ha brindado el bar de la institución durante el periodo 2010-2013, a través de indicadores de gestión, determinando si se dio el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de negocios, y realizando una valoración de la pre factibilidad legal, comercial y financiera del proyecto.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general.

Analizar y evaluar el modelo de gestión aplicado en el emprendimiento del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, Sede Quito periodo 2010-2013.

1.2.2. Objetivos específicos.

- ✓ Identificar las fases para la elaboración de un emprendimiento orientado al área de servicios de alimentos.
- ✓ Describir el modelo de gestión aplicado en emprendimiento del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur.

- ✓ Evaluar el servicio que ha tenido el bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, a través de indicadores de gestión, en el periodo 2010-2013.

1.3. Marco teórico

El estudio de las empresas como realidad socioeconómica se remonta a épocas muy antiguas, si bien es a finales del siglo XVIII, con el desarrollo de la Revolución Industrial, cuando se ofrece una concepción moderna de la misma.

Su tratamiento ha sido distinto a lo largo del tiempo, de manera que en la actualidad es objeto de estudio de múltiples disciplinas científicas como la Economía, Psicología Industrial, Derecho, etc.

Desde un punto de vista macroeconómico, la empresa representa uno de los agentes fundamentales en el desarrollo de todo sistema económico desempeñando una serie de funciones sociales y económicas que contribuyen al crecimiento de dicho sistema. Su funcionamiento no se produce de manera cerrada, sino que al mismo tiempo influye y es influido por el ambiente o entorno que lo rodea.

Es por esto que hace más de trescientos años que aparecieron las primeras teorías sobre como conducir el proceso de desarrollo de las sociedades con respecto a las empresas. Estas teorías han generado grandes controversias que salen a flote cada vez que aparecen nuevas explicaciones y que, probablemente, continuarán indefinidamente en la historia económica de la humanidad.

Entre las principales teorías económicas están:

- ✓ Escuela clásica: conocida actualmente como capitalismo se basó en el Laissez faire, laissez passer (Dejar hacer, dejar pasar) que planteaba que la correcta planificación económica es aquella que surge de los intereses de las empresas privadas y la economía de libre mercado, lo que significa la no intervención del gobierno en ella.
- ✓ El marxismo: basado en el pensamiento de Karl Marx, conlleva a un esquema de desarrollo socialista, producto de un sistema de planificación del desarrollo centralizado en el cual el Estado es propietario de los medios de producción.

- ✓ La escuela keynesiana: iniciada por John M. Keynes sostenía que el gobierno tenía que jugar un gran papel en la economía, esencialmente a través de la generación de empleo. En un esquema de desarrollo no centralizado, el fundamento de la economía se basa enormemente en la propiedad privada de los medios de producción, sin perjuicio de la existencia de empresas estatales.

Es así, que desde el nacimiento de la ciencia económica se ha planteado su fundamento en las necesidades que el hombre debe satisfacer en razón de su existencia. Para cada hombre estas necesidades pueden ser distintas. Pero, en realidad, existen muchas que son comunes. Además, el hombre dispone de recursos y medios escasos con los cuales enfrenta la tarea de lograr la satisfacción de sus necesidades.

De esta manera, se crean las empresas como una forma para tratar de encontrar una respuesta adecuada al planteamiento de una necesidad humana por satisfacer. A diario cada ser humano emplea una variedad de bienes y servicios que requiere para vivir.

Pero a la vez el actual contexto económico, social y político de las sociedades ha generado el surgimiento de otras formas productivas. Como el de las microempresas generadas por emprendedores, estos negocios están desarrollados en las áreas de comercio, producción, o servicios, de igual manera buscan satisfacer necesidades pero con un enfoque diferente en el que se da una relación directa con el consumidor. Estas microempresas se han convertido en fuente de ingreso primaria o secundaria de hogares y a la vez en generadoras de empleos.

En el Ecuador, la crisis económica de los años 80 fue el principal motivo para la creación de las primeras microempresas que fueron de tipo artesanal formadas por ex empleados que trabajaban en fábricas textiles, de cuero, madera, metales y por estudiantes de centros artesanales.

El proceso de desarrollo ha producido que las microempresas hoy en día sean muy diferentes tanto cualitativa como cuantitativamente, es decir que ya son tecnificadas, y dirigidas por profesionales que aplican conocimientos de gestión empresarial.

Los cambios en la organización del trabajo producto de la revolución industrial favorecieron a que se desarrollara una serie de conocimiento acumulado acerca de

cómo resolver los diferentes problemas que se presentan en la administración de una empresa.

Son diversas las corrientes o enfoques a través de los cuales se conciben a la administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Y en un campo de estudio tan nuevo y dinámico como este, existen múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación lo que ha ocasionado que a la fecha no existía una sola teoría administrativa que sea de carácter universal.

Entre las teorías básicas de la administración están:

- ✓ Teoría científica: hace énfasis en las tareas, plantea el análisis de los tiempos y movimientos en el trabajo a fin de eliminar movimientos inútiles.

Estudia el modo en que debe realizarse cada trabajo planteando el diseño de cargos y tareas, así también; se centra en que se debe realizar una selección científica de los trabajadores dándoles instrucciones técnicas de cómo deben realizar sus tareas, y que a la vez se los debe entrenar adecuadamente tanto en la preparación y control de su trabajo como en su ejecución.

- ✓ Teoría clásica: hace énfasis en la estructura, propone que todas las empresas pueden ser divididas en seis grupo de funciones: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas.

Indica que cada función implica 5 acciones básicas: planear, organizar, dirigir. Coordinar y controlar. Estas acciones constituyen el proceso administrativo. Todas las funciones implican actividades técnicas y administrativas, entre más alto se está en la jerarquía más funciones administrativas, entre más bajo más funciones técnicas.

- ✓ Teoría de las relaciones humanas: hace énfasis en las personas, plantea que el nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.

La influencia del grupo de trabajo es notable sobre el desempeño, por lo que las actividades deben planearse sobre principios de dinámica de grupos, es importante entonces poner atención en las necesidades psicológicas (Motivación) de los trabajadores, en el liderazgo, en la comunicación, en la dinámica de grupo y en la organización informal ya que el establecimiento de buenas relaciones interpersonales contribuyen a mejorar la eficiencia.

- ✓ Teoría neoclásica: hace énfasis en la estructura, propone que la organización debe ser sencilla y flexible, que las actividades deben reducirse tanto como sea posible a una actividad sencilla y que las funciones de cada departamento deben ser lo más homogéneas.

Deben existir líneas claras de autoridad de arriba hacia abajo y de responsabilidad de abajo hacia arriba y que la responsabilidad u autoridad de cada puesto deben estar definidas claramente y por escrito.

- ✓ Teoría de la burocracia: hace énfasis en la estructura, plantea que el trabajo debe ser dividido de manera sistemática que la organización debe estar unida por reglamentos y normas establecidos por escrito y que la comunicación debe ser por escrito.

La distribución de las actividades se debe realizar a partir de los cargos y funciones y no de las personas involucradas, por lo que se debe realizar la selección de personal a partir de competencias técnicas y no de preferencias personales.

- ✓ Teoría estructuralista: hace énfasis en la estructura, los teóricos estructuralistas tratan de conciliar la teoría clásica y la de las relaciones humanas, planteando que es necesario estudiar la relación entre la estructura formal y la informal.

- ✓ Teoría del comportamiento organizacional: hace énfasis en las personas, propone modificar el estilo de administración integrando los objetivos organizacionales e individuales y estableciendo una estabilidad en el empleo, horarios de trabajos razonables, remuneración y beneficios y condiciones seguras del trabajo.

- ✓ Teoría del desarrollo organizacional: hace énfasis en las personas, indicaron la importancia del cambio organizacional planeado y la necesidad de desarrollar un enfoque de sistema abierto.

- ✓ Teoría situacional: hace énfasis en el ambiente, se rechazan los principios universales de la administración y plantea que la práctica administrativa es situacional y que el administrador debe desarrollar habilidades de diagnóstico que le permitan hacer frente a las situaciones a las que se enfrente.

Los dos factores que determinan el comportamiento de una organización son el ambiente en el que se desenvuelve la organización y la tecnología que utiliza.

Es así que la teoría administrativa deber ser vista no solo como un conjunto de conceptos, sino como experiencia acumulada sobre la manera de encontrar soluciones a situaciones específicas, ya que es el administrador es el que tiene que centrar su esfuerzo en la creación de ambientes, entornos o estructuras que faciliten el logro de los objetivos de una empresa.

1.4. Marco Conceptual

Empresa: “Es la unidad económica básica de producción de bienes o servicios que busca satisfacer las de las personas”. (Sanchis, 1999)

Proyecto: Proveniente del latín proiectus. “Un proyecto es el conjunto de antecedentes que permite estimar las ventajas y desventajas económicas que se derivan de asignar ciertos recursos de un país para la producción de determinados bienes o servicios”. (Tissot, 2013)

Emprendimiento: La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a “La capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, se utiliza también para referirse a la persona que inicia una nueva empresa o proyecto”. (Emprendimiento, 2010)

Proyecto de emprendimiento: Son aquellos proyectos que nacen desde cero y que tienen como objetivo final obtener un rendimiento económico en un periodo determinado.

Modelo de negocio: Un modelo de negocio es el procedimiento o conjunto de procedimientos que debe realizar una organización para crear, distribuir y capturar la atención de un segmento de mercado.

Plan de negocios: “Es un plan que se realiza cuando se tiene intención de iniciar un negocio. Se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio”. (Junior Archievement, 2005, pág. 29)

Matriz FODA: “El análisis FODA es una herramienta muy eficaz para diagnosticar tanto la situación interna como la externa de un proyecto”. (Thomet, 2012, pág. 38)

Fortalezas: “Son aspectos positivos al interior de una organización, considerando únicamente aquellas capacidades que conforman sus principales competencias específicas”. (Thomet, 2012, pág. 38)

Debilidades: “Las debilidades se refieren tanto a la ausencia de capacidades y recursos claves, como a la presencia de capacidades y recursos inadecuados”. (Thomet, 2012, pág. 38)

Oportunidades y amenazas: “Las amenazas y oportunidades son aquellos factores externos a la organización que están fuera de su control, pero que la afectan, positiva o negativamente, en el nivel político, económico, socio-cultural y ambiental”. (Thomet, 2012, pág. 39)

Gestión: Del latín gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar una compañía o de un negocio.

Gestión de proyectos: “Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.” (Concepto de gestión, 2008)

1.5. Hipótesis

La hipótesis de la investigación es:

El modelo de emprendimiento aplicado en el bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, permitió cumplir con los objetivos del plan de negocios y alcanzar el nivel de ventas esperado.

1.6. Variables e indicadores

- ✓ Emprendimiento

- ✓ Cadena de valor
- ✓ Fuente de empleo
- ✓ Productos
- ✓ Número de emprendimientos orientado al área de servicios de alimentos en el sur de la ciudad de Quito
- ✓ Rentabilidad de la microempresa
- ✓ Número de personas que trabajaron en el bar
- ✓ Diversificación de productos.

1.7. Marco metodológico

Para el desarrollo de la investigación se empleó los siguientes métodos de investigación:

- Método deductivo: “Este método parte de las leyes generales a las leyes secundarias o casos particulares”. (Villalba, 2004, pág. 26)
- Método analítico: “Este método hace referencia a la extracción de las partes de un todo con la finalidad de estudiarlas y examinarlas por separado. La importancia radica que de un todo desagregamos las partes, para realizar un estudio minucioso del problema”. (Villalba, 2004, pág. 31)

Se utilizó el método deductivo para realizar el estudio de las principales teorías económicas y administrativas en las que se sustentó la investigación, y el método analítico se empleó para examinar de manera detallada cada una de las fases que deben tomarse en cuenta en el proceso de desarrollo de un proyecto de emprendimiento.

Las técnicas que se emplearon para la recolección de información fueron:

- Técnicas de la observación: “Esta técnica consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho, caso o actividad, tomar información y registrarla para su posterior análisis”. (Villalba, 2004, pág. 110)

- La encuesta: “Esta técnica se trata de obtener datos o información de varias personas en la cual sus opiniones tienen mucha importancia para el investigador”. (Villalba, 2004, pág. 115)

La técnica de la observación y la encuesta se las utilizó para realizar la valoración de la anterior administración del bar del Campus Sur y de esta manera determinar cuáles eran los aspectos en los que se debía trabajar para mejorar el servicio, aspectos en los que se basó para la elaboración del proyecto ““Re-adequación y Re-estructuración del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur” durante el periodo 2010-2013.

CAPÍTULO 2

EMPRENDIMIENTO EN EL ÁREA DE SERVICIOS

Para la adecuada gestión de un proyecto de emprendimiento, es conveniente tomar en cuenta las diferentes fases que conlleva la realización del mismo, cada una de estas fases permiten explicitar criterios e indicadores específicos que deben tomarse en cuenta en el proceso de desarrollo de un proyecto y en la toma de decisiones relacionadas con su puesta en marcha.

Entre las fases para la elaboración de un proyecto de emprendimiento en el área de servicios tenemos:

2.1. Surgimiento de la idea

La idea nace de una persona o grupo de personas que dando origen a la iniciativa, crean ideas resultado de sus propias cualidades como persona, de la observación de un problema real, creatividad, conocimientos o experiencia acumulada de situaciones.

La idea generalmente nace con el objeto de satisfacer las necesidades personales o de un grupo, y de esta manera cambiar la situación actual de un problema y establecer mejoras en un futuro.

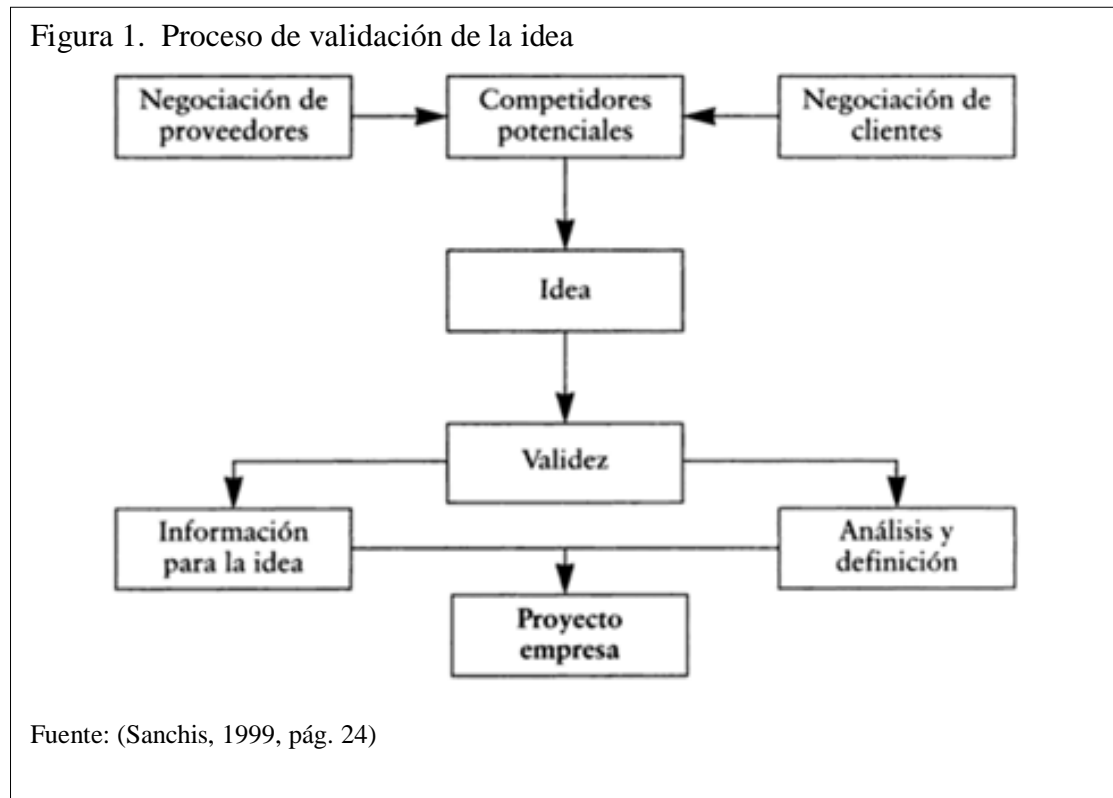
Esta propuesta debe ser ejecutable, estar atada a un interés y tener conocimientos específicos, las características de una idea viable son:

- Que tenga cierto conocimiento en general de la idea a plantear
- Que sea viable de financiamiento
- Que este dentro de nuestro entorno o mercado

Los autores Sanchis y Ribeiro plantean que:

Todo proyecto de creación de una empresa debe ser el resultado de una idea, más o menos concreta y fundada. Para la creación de la empresa se ha de plantear la realización de una determinada actividad, la cual se desarrolla por la obtención de un beneficio determinado y para conseguir su realización profesional. (1999, pág.23).

Una vez establecida la idea se debe realizar una análisis para comprobar la valides y la viabilidad de la misma, este análisis se centra en la definición precisa de la idea y de la obtención de información sobre el desarrollo y éxito de tal idea. La relación existente entre los conceptos planteados aparece en la siguiente figura:



2.2. Motivos de la creación del proyecto

La creación de un proyecto se da con el fin de encontrar respuestas a los problemas de la sociedad específicamente en los ámbitos económicos, sociales y culturales, en mejorar el estilo y la calidad de vida de las personas.

Pero generalmente los principales motivos para emprender un proyecto son:

- Las limitaciones de los Estados y escasez de nuevas oportunidades de crecimiento profesional en la población, dar solución a los problemas económicos de la sociedad como las altas tasas de desempleo.
- La competencia y los cambios en el mercado obligan a desarrollar nuevas estrategias a las empresas existentes y son fuente de oportunidades para nuevos desarrollos en las mismas.

- Aprovechar los recursos que rodean, para crear nuevas oportunidades mejorando el estilo de vida de una población.
- Creatividad, a partir del análisis de las potencialidades, conocimientos y de la observación.
- El desarrollo de un país que no se da solo de las grandes empresas, ni de las multinacionales, sino también de las pymes que son factores fundamentales para el desarrollo económico y la generación de fuentes de empleo.
- El crecimiento profesional que se da por las metas y objetivos que los individuos se plantean para su formación.

2.3. Elección de la actividad a desarrollar

La elección de la actividad a desarrollar es explicar de manera detallada el sector económico a la que se va a dedicar la empresa, las actividades y sub-actividades del proyecto empresarial, especificando características técnicas así como las características comerciales de las mismas.

En la elección de la actividad económica debemos determinar la clasificación de las actividades económicas y de acuerdo con el autor Arango Luis se pueden clasificar de la siguiente manera:

2.3.1. Sector primario o agropecuario.

Es el sector que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. Dentro de este sector se encuentran la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca. No se incluyen dentro de este sector a la minería y a la extracción de petróleo, las cuales se consideran parte del sector industrial.

2.3.2. Sector secundario o industrial.

Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.

Se divide en dos sub-sectores:

- Industrial extractivo: extracción minera y de petróleo.

- Industrial de transformación: envasado de legumbres y frutas, embotellado de refrescos, fabricación de abonos y fertilizantes, vehículos, cementos, aparatos electrodomésticos, etc.

2.3.1. Sector terciario o de servicios.

Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el gobierno, etc. (Sectores económicos, 2000)

Es indispensable aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Ubicada la microempresa dentro de un específico sector económico y de la actividad, posteriormente se determina el grado de diversificación de la microempresa, como los productos o servicios que se va a desarrollar.

El agrupar la microempresa en actividades similares ayudara a definir distintas estrategias para cada grupo de actividades y facilitar la constitución de la microempresa, las variables que se consideran para dicho agrupamiento son:

- Producto: características técnicas de cada producto o servicio.
- Mercados: tipos de clientes y zonas a los cuales se dirige la microempresa.
- Necesidades: aspectos que se desean contemplar con la actividad de la microempresa.

Dependiendo de la diversificación de la microempresa dependerá la dificultad del proyecto, de ahí es fundamental el diseño del proyecto que explique detalladamente que es lo que realmente se quiere crear, implementar o cambiar.

Una vez que se ha identificado el sector otro aspecto que se debe contemplar es el nombre del proyecto, los autores Sanchis y Ribeiro determinan que:

El nombre de la microempresa es importante, ya que con el nombre se empieza la actividad comercial y se da a conocer la microempresa con los demás. Para la

elección del nombre comercial de la empresa se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La identificación del producto y empresa acompañado de un logotipo
- Nombre no demasiado largo y de fácil comprensión
- No demasiado concreto con la actividad de la empresa, sobre todo si en un futuro se va a diversificar la empresa
- Es aconsejable hacer un test previo entre amigos, socios, etc. (1999, pág. 32).

2.4. Requerimientos jurídicos

Son parámetros y requerimientos que se necesita cumplir para que un emprendimiento no tenga ningún inconveniente cuando empiece su actividad económica.

El campo jurídico ayuda a tomar decisiones de cómo se va a constituir el proyecto, estas decisiones se ajustan a la actividad del negocio para poder dar legalidad al mismo, se debe realizar los trámites correspondientes en instituciones como son: El SRI, IESS y otras entidades públicas que otorgan los permisos de funcionamiento de acuerdo a la actividad del negocio.

Lo primero que se debe realizar es determinar cómo se va a constituir el negocio para lo cual la Ley de Compañías del Ecuador plantea 5 tipos de constitución legal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Tipos de constitución legal

Constitución legal	Número de socios	Razón social	Capital social
La compañía en nombre colectivo	Se forma entre dos o más personas.	Es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía".	Mínimo será de \$400,00 divididos en aportaciones.
La compañía en comandita simple y dividida por acciones	Se forma entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables.	Será el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras "compañía en comandita".	Mínimo será de \$400,00 divididos en acciones.

(Continúa)

Tabla 1. Tipos de constitución legal

(continuación)

La compañía de responsabilidad limitada	Se forma entre tres a quince personas.	Será una denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada"	Mínimo será de \$800,00 divididos en acciones.
La compañía anónima	Se forma entre uno o varios socios	Será una denominación objetiva, que deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima".	No tiene límite y su capital, está dividido en acciones negociables.
La compañía de economía mixta	El número de socios no está determinado.	Será una denominación objetiva, que deberá contener la indicación de "compañía mixta".	No tiene límite y su capital, está dividido en acciones negociables.

Fuente: Ley de compañías del Ecuador

Elaborado por: Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Posterior a determinar el tipo de constitución se debe pro-seguir con los trámites respectivos que son la obtención del RUC, la inscripción patronal y la obtención de patente.

De acuerdo la normativa vigente en el Servicio de Rentas Internas (SRI) establece que:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC): Están obligados a inscribirse todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros, que inicien o realicen actividades económicas en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador. El plazo para inscribirse es de treinta días contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas.

Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objetivos proporcionar información a la administración tributaria.

Para obtener el RUC de persona natural se requiere:

- Cédula de identidad;
- Recibo de agua, luz o teléfono;
- Llenar formulario

Para obtener el RUC de persona jurídica se requiere:

1. Formulario 01-A
2. Formulario 01-B: llenos y firmados por el representante legal;
3. Copia clara de cédula de ciudadanía y de papeleta de votación actual del representante legal o el pasaporte en caso de ser extranjero,
4. Original y copia del nombramiento del representante legal,
5. En caso de que el trámite de actualización no pueda hacerlo directamente, deberá enviar una autorización firmada por el representante legal.
6. Original y copias claras de cédula y papeleta de votación de la persona que realiza el trámite
7. Recibo de pago de luz, agua, o teléfono del establecimiento matriz, para el cambio, apertura o cierre de establecimientos.
8. Original y copia de la nómina de socios o accionistas, emitida por la Superintendencia de Compañías o de Bancos
9. En caso de nombramiento caducado, adjuntar el certificado de la institución competente como el Registro Mercantil en el que conste que no se ha registrado nombramiento o directiva posterior.
10. Formulario 106-A., por el pago de la multa de actualización tardía (30 días hábiles). (Servicio de Rentas Internas, 2010).

Otra institución en la que se debe realizar trámites es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para la obtención de la:

- Inscripción patronal: El patrono está obligado a solicitar en el IESS el número patronal que es la identificación de empresas públicas y privadas; de empleadores domésticos, artesanos autónomos. El número patronal le sirve al empleador para afiliar a sus trabajadores y realizar los diferentes trámites en el instituto.

De no tener número patronal se obtendrá con los siguientes requisitos:

Requisitos:

Presentar el formulario que entrega el IESS para la obtención del número patronal, adjuntando los documentos respectivos para cada tipo de empresa.

Empresas unipersonales:

1. Copia del RUC
 2. Copia de la cédula de identidad del patrono
 3. Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono.
 4. Copia de los contratos de trabajos debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo.
- Obligaciones del empleador: el empleador está obligado a registrar al trabajador, a través de la página web del IESS y mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor y dentro de los 15 días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios, según corresponda.

El empleador informará a través del sistema de historia laboral (internet) la modificación de sueldos, contingencias de enfermedad, separación del trabajador (aviso de salida) u otra novedad, dentro del término de 3 días posteriores a la ocurrencia del hecho.

Se exceptúan del seguro social obligatorio: el cónyuge, los hijos menores de 18 años y los padres del patrono que trabajen por cuenta de su cónyuge, padre o hijo, respectivamente. (Instituto Ecuatoriano Seguridad Social, 2013).

De igual manera se debe acudir al municipio para la obtención de la patente municipal.

- Para el municipio la patente es: Es un comprobante de pago emitido por la Administración zonal correspondiente por la cancelación anual del impuesto de patente municipal y se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.

Requisitos en caso de inscripción para obtener la patente por primera vez, presentar:

Patente personas naturales

- ✓ Formulario de declaración del Impuesto de Patente, original y copia.
- ✓ RUC original y copia
- ✓ Copia de cédula de ciudadanía

- ✓ Copia de carta de pago del impuesto predial del año en curso
 - ✓ Formulario de categorización emitido por la oficina de Control Sanitario (para las actividades comerciales que requieran el permiso sanitario)
 - ✓ Calificación artesanal (en el caso de los artesanos)
- Licencia Única para ejercicios de Actividades Económicas (LUAE): Es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro de la ciudad de Quito. Que mediante la Ordenanza Nro. 308, establece el régimen administrativo para la obtención de las licencias metropolitanas; y, en particular, de la licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas en el Distrito Metropolitano de Quito.

La licencia es emitida por el municipio, en sus diferentes administraciones zonales, según sea la jurisdicción donde se desarrolle la actividad económica, a través del formulario único de solicitud de licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas - LUAE, debidamente llenado y suscrito por el titular del RUC o representante legal .La renovación de la licencia se la debe realizar cada año. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2013)

2.5. Planificación estratégica del proyecto

La planeación estratégica es una herramienta que “permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”. (Lozano, 2002)

La planeación estratégica tiene como componentes: la misión, la visión y los objetivos; estos son la parte filosófica de un proyecto que posteriormente se convertirán en la representación numérica del proyecto a través del presupuesto.

2.5.1. Misión.

El diseño claro de una misión en la elaboración de un proyecto es de vital importancia, pues este nos ayudará a establecer que se quiere lograr, cuál debe ser la razón de ser, que es lo que vamos hacer.

La misión comprende todo aquello que se quiere lograr y todo aquello que se tienen que hacer para consolidar las razones de existencia de un proyecto.

El autor Mello Anthony plantea que:

La misión describe el concepto y la naturaleza de una organización. Es su razón de ser. Establece lo que se planea hacer, cuál es el mercado o sector al que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales.

La misión es un paso fundamental para el negocio y constituye un elemento fundamental en la planificación estratégica. En la misión tienen que involucrarse un grupo de personas, que tengan una relación con el proyecto, pues son estos quienes conocen la formación del proyecto y con qué fines se realizó, para ello existen algunas preguntas que pueden servir de guía a la hora de elaborar la misión. (Elaboración de misión, visión y objetivos, 2012).

El autor plantea que estas preguntas pueden ser:

- ¿Por qué existir (cuál es el propósito básico)?
- ¿En qué sector se debe estar?
- ¿Quién es el usuario o ciudadano objetivo?
- ¿En dónde se encuentra el usuario o ciudadano objetivo?
- ¿Qué es valor para el usuario o ciudadano?
- ¿Qué necesidades se pueden satisfacer?
- ¿Cómo es que se va a satisfacer estas necesidades?
- ¿En qué nicho o sector se quiere estar?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué se distingue?, ¿qué característica especial tiene o desea tener?

Así como identificar los elementos de la misión:

- La definición del proyecto.
- Las metas que se quiere lograr.
- La filosofía del negocio que se va a realizar a través del proyecto.

E identificar características que permitan evaluar los enunciados de la misión:

- Comprensible para las personas.

- Debe ser breve y específico.
- Ser flexible, es decir adaptarse a las necesidades del proyecto.
- Que sirva de modelo para tomar decisiones gerenciales.
- Debe ser realista.
- Tiene que ser un punto de unión en el proyecto. (Elaboración de misión, visión y objetivos, 2012).

2.5.2. Visión.

La visión expresa ¿Cómo? Quiere la empresa estar en un futuro y a dónde se va a llegar. La visión ayuda a plantear un futuro deseable en un tiempo definido, que sea claro y que sea una motivación para el personal, y que ayude a trabajar en su cumplimiento.

“Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro”. (Economía, 2001)

El grupo encargado en conformar la visión, siempre deben ser personas que tengan más relación con el proyecto esto con el fin, de proyectarse o generar una posición abstracta de donde queremos que este el negocio, para ello existen algunas preguntas que ayudan a direccionar de mejor manera la estructura de la visión:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos? (Elaboración de misión, visión y objetivos, 2012)

Los elementos de una visión son:

- Formulada para los líderes.
- Dimensión del tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista y posible.

- Consistente.
- Difundida interna y externamente (Economía, 2001)

Las características de una visión son:

- Breve.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspira retos para su logro.
- Creíble y consistente con la misión.
- Flexibilidad y creatividad. (Planeación estratégica, 2013)

2.5.3. Objetivos.

Es un elemento fundamental, pues los objetivos miden los resultados planteados en un tiempo definido. También se llama objetivo a las acciones que se llevaran a cabo para conseguir los resultados.

Se denomina objetivos “aquellos resultados que deseamos obtener para nuestras empresas, para las áreas que la conforman y para cada una de las personas que la integran, por regla general los objetivos deben ser los mínimos y necesarios para definir los logros a alcanzar”. (Ingeniería Empresarial, 2009)

Los objetivos se utilizan para definir una plataforma de discusión y el análisis de los logros. Por lo tanto deben ser planteados y analizados conjuntamente con el resto de la organización.

Las características de los objetivos son:

- Es medible.
- Establece un plazo para alcanzarlo.
- Posibilitar de ser evaluados y periodicidad de la evaluación.
- Debe empezar con el verbo en forma infinitiva.
- Debe ser realista y factible. (Ingeniería Empresarial, 2009)

Los objetivos también se basan en métodos, que ayudan a formularlos de una mejor manera:

- Tendencias a futuro.
- Tendencias del mercado.

- Utilización de recursos.
- Resultado del análisis de la situación (FODA). (Planeación estratégica, 2013).

2.6. Análisis técnico y económico

2.6.1. Análisis técnico.

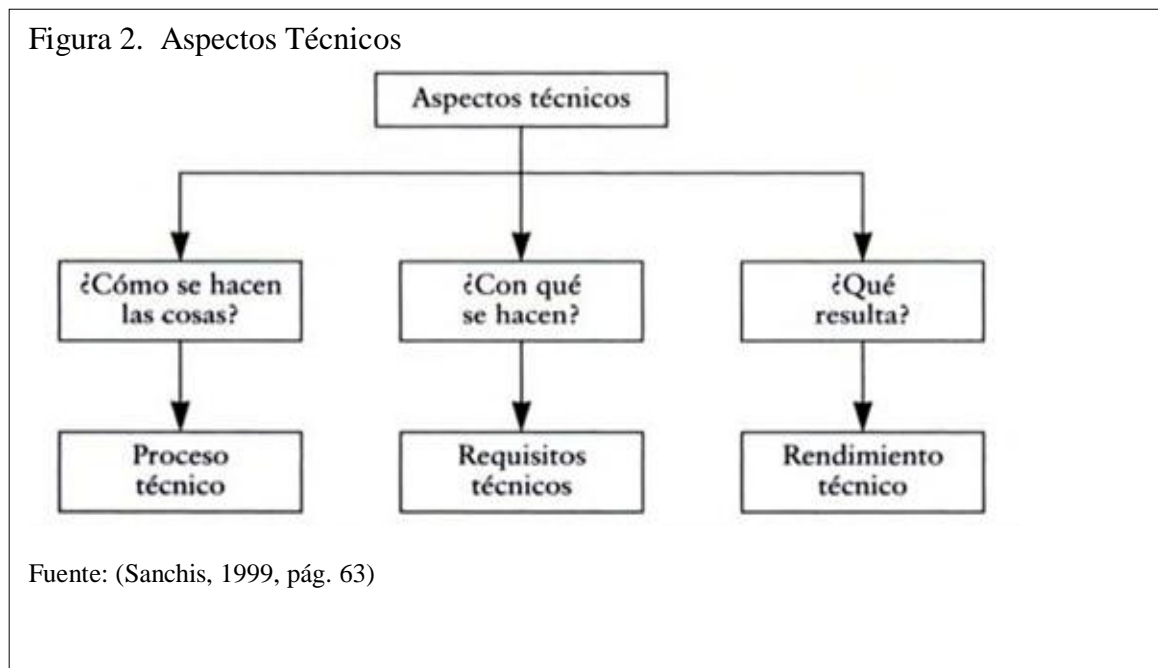
Provee de información para determinar si el proyecto es viable, en inversiones y costos. Así como aspectos administrativos y legales.

El aspecto técnico responde a cuestiones internas del proyecto, como la adecuación de los procesos, y externas como adecuar las necesidades económicas y sociales de la comunidad al proyecto.

Estas preguntas ayudaran a poner en práctica el proyecto:

- ✓ ¿Cómo se hacen las cosas?
- ✓ ¿Con qué se hacen las cosas?
- ✓ ¿Qué resulta? (Sanchis, 1999, pág. 63)

Estas preguntas explican el desarrollo técnico del proyecto como lo muestra la siguiente figura:



Los autores Sanchis y Ribeiro plantean que:

Los problemas de requisitos técnicos se refieren a la disponibilidad de todos los elementos cuya movilización y utilización son indispensables para que el proyecto se realice. Estos requisitos pueden ser de tipo material (insumos físicos) de tipo humano (mano de obra especializada) o de tipo institucional (legislación técnica específica). Siempre habrá que demostrar que el proyecto puede disponer de ellos oportuna y adecuadamente en cada una de sus fases. (1999, pág. 64).

El rendimiento técnico se refiere a la relación entre insumos, productos y productividad, con el fin de determinar las necesidades de cada uno de estos elementos.

2.6.2. Análisis económico.

Hace referencia a los recursos que se utilizan en el proyecto y las implicaciones económicas que estas tienen. E identificamos una dimensión macro y micro económica, con el fin de especificar la eficiencia económica (macro=situación externa del proyecto, micro=aspectos internos del proyecto).

2.7. Estudio de pre factibilidad comercial

Este estudio determinara la viabilidad comercial que tiene un proyecto, y por lo general se divide en dos fases, que son:

- El análisis del sector o competencia
- El estudio de mercado

2.7.1. Análisis del sector.

Es necesario determinar la situación con respecto a la competencia ¿Quiénes son?, ¿Dónde están?, tamaño y participación en el mercado, volumen de ventas, etc. Para de esta manera definir las estrategias que la empresa utilizará para comercializar sus productos a través de una mezcla de marketing.

Se toma en cuenta las P's del marketing que son:

- ✓ Tangibles: precio, plaza, promoción, producto y publicidad.

- ✓ Intangibles: producto, precio, plaza, promoción, personal, procesos. (Desarrollo proveedores, 2012).

Así también se determinan las estrategias que utiliza la competencia:

- Medios de comunicación
- Demanda, ofertas y descuentos
- Presentación del producto

Y el tipo de competencia, se puede señalar algunos tipos de competencia:

- Oligopolio
- Monopolio
- Mercados en competencia perfecta. (Desarrollo proveedores, 2012)

2.7.2. Estudio de mercado.

Ayuda a determinar la aceptación del servicio o producto, dada ciertas condiciones, para obtener información que será de vital importancia para el desarrollo de un proyecto.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), define al estudio de mercado como:

Una técnica que recopila datos de cualquier aspecto que se desee conocer, para posteriormente interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes. (Programa de capacitación y modernización empresarial , 2000)

El estudio de mercado persigue objetivos claros y definidos para el desarrollo de un proyecto:

- Objetivo social: Satisfacer las necesidades del cliente, mediante un bien o servicio requerido.
- Objetivo económico: Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener el proyecto.
- Objetivo administrativo: Ayudar al desarrollo del proyecto.

2.7.2.1. El mercado.

Es un grupo específico de personas, que de acuerdo a una localización en un sector, tienen necesidades no cubiertas y por tal motivo están dispuestas a adquirir bienes o servicios que satisfagan esas necesidades.

Es necesario identificar los mercados que se tienen:

- Reales: las personas que compran el producto.
- Potenciales: las personas que estarían dispuesta a comprar el producto.

Estos mercados hay que segmentarlos de acuerdo a las necesidades de las personas, para obtener un mejor posicionamiento, y de esta manera escoger el mercado al que se quiere llegar o mercado meta.

Para ello se sigue un procedimiento el que plantea la SECOFI es el siguiente:

- Selección del mercado meta:
 1. Se identifican los posibles segmentos de mercado a los que se pretende llegar.
 2. Se selecciona el mercado meta, evaluando lo atractivo de cada uno de los segmentos antes mencionados.
- Características del mercado meta:
 3. Se analizan las características del mercado meta.
- Posicionamiento en el mercado:
 4. Se planea el posicionamiento para cada segmento del mercado.
 5. Se crea la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, clientes potenciales (plaza) y promoción.
- Características del segmento meta:
 6. Edad
 7. Sexo
 8. Ingresos
 9. Gustos
 10. Hábitos de compra
 11. Estado civil
 12. Tamaño de familia
 13. Ubicación (Programa de capacitación y modernización empresarial, 2000)

2.7.2.2. *La encuesta.*

Es una técnica que se utiliza para conocer las necesidades del cliente, y poder añadirle a nuestro producto o servicio elementos y características, que satisfagan o cumplan de mejor manera las necesidades del cliente.

Para realizar la encuesta se define una población específica, que cumpla con el estudio de mercado, de ahí que si la población es muy grande, o sus elementos no permiten una buena obtención de datos, existe la posibilidad de realizar una muestra, la cual es seleccionar un grupo determinado de la población, que cumpla con las características de toda la población, a fin de reducir el tamaño de la población y obtener mejores resultados.

Para calcular la muestra se puede aplicar la siguiente formula:

$$n = \frac{Npqz^2}{pqz^2 + (N - 1)e^2}$$

Simbología:

n= número de elementos de la muestra

N= número de elementos de la población universo

p y q= probabilidades con las que se presenta este fenómeno.

z= valor critico correspondiente al nivel de confianza elegido, siempre se opera con un valor de zeta=2.

e = margen de error permitido determinado por el responsable del estudio.

Una vez calculada la muestra se puede aplicar la encuesta para la obtención de datos, que tabulados se convertirán en la información necesaria, para el desarrollo del proyecto.

2.7.2.3. *El consumidor.*

El consumidor es el objetivo principal, pues es quien determina la calidad y eficiencia del bien o servicio que se produce.

Para el análisis se toma en cuenta ciertos elementos:

- Comportamiento del consumidor.

- Aspectos culturales.
- Aspectos sociales.
- Aspectos personales.
- Deficiencias en el bien o servicio.
- Cambios demográficos. (Programa de capacitación y modernización empresarial, 2000).

2.7.2.4. El producto.

El producto es todo aquello que se produce o se comercializa y que se ofrece en un mercado para ser usado o consumido y de esa manera satisfacer un deseo o necesidad.

Estos productos pueden clasificarse en:

- Bienes durables.
- Bienes no durables.
- Servicios.

Una vez identificado el producto que se va a comercializar, se analiza el producto durante su ciclo de vida, que está comprendido por las siguientes etapas:

- La introducción: es un periodo de lento crecimiento de las ventas.
- El crecimiento: es un periodo de rápida aceptación en el mercado.
- La madurez: es un periodo de menor crecimiento en las ventas, pues en ella el producto ya alcanzó la aceptación de la mayoría de los posibles compradores.
- La decadencia: se da cuando un producto está a punto de salir del mercado.

Así también, si se ofrece un servicio se dan cuatro etapas:

- Penetración de mercado: al expandir su posición de mercado, intentan penetrar el mercado existente para sus servicios al atraer clientes.
- Desarrollo de servicio: implica la introducción de nuevos servicios en el mercado existente.
- Expansión de mercados: es el alcance de nuevos mercados para servicios existentes.

- Diversificación: es ofrecer servicios o productos a nuevos mercados. (Programa de capacitación y modernización empresarial, 2000).

2.8. Estudio de pre factibilidad financiera

Este estudio busca determinar con mayor precisión las inversiones, los costos y beneficios de un proyecto para de esta manera analizar si es factible emprender o no un negocio.

“La pre factibilidad financiera sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios.” (Factibilidad técnica, económica y financiera, 2013)

La Pre factibilidad financiera está formada por algunas partes básicas:

1. Los balances
2. El presupuesto
3. Y los indicadores

2.8.1. Los balances.

“permiten conocer la situación económica y financiera de la empresa en un periodo determinado”. (Bravo, 2005, pág. 69)

2.8.1.1. Balance general.

Es la composición contable de una empresa, detalla tres aspectos muy importantes:

- ✓ Que es lo que tiene una empresa
- ✓ Que es lo que debe la empresa
- ✓ Y que les pertenece a los dueños o accionistas de la empresa.

Los grupos de cuentas que conforman este balance son:

- 1.1.1. Activos
- 1.1.2. Pasivos
- 1.1.3. Patrimonio

Estas cuentas conforman la ecuación fundamental de la contabilidad:

$$\text{Activo} + \text{pasivo} = \text{patrimonio}$$

- **Activos:** “son todos los valores, bienes y derechos de propiedad de la empresa” (Bravo, 2005, pág. 4).

$$A = P + Pt$$

Los activos se clasifican de la siguiente manera de acuerdo a la posibilidad de liquidarse o convertirse en dinero:

- **Activos corrientes:** son aquellos activos que son más factibles para convertirse en efectivo durante el periodo normal de operaciones del negocio. Esos activos son: caja, bancos, cuentas por cobrar, inventarios.
 - **Activos fijos:** en este grupo está todo lo que la empresa necesita de manera física para poder llevar a cabo su operación normal. Esos activos son: edificios, vehículos, equipos de computación, equipos de oficina, maquinaria.
 - **Otros activos:** en este grupo encontramos aquellos que por su naturaleza no pueden estar en los grupos anteriores. Esos activos son: gastos de constitución, amortizaciones, depreciaciones, inversiones permanentes.
- **Pasivos:** “son todas las obligaciones o deudas de la empresa con terceras personas o los derechos de terceras personas sobre la propiedad de la empresa”. (Bravo, 2005, pág. 5)

$$P = A - Pt$$

Se pueden clasificar de acuerdo a su exigibilidad de la deuda de la siguiente manera:

- **Pasivos corrientes o a corto plazo:** son aquellos pasivos que la empresa debe pagar en un período menor a un año. Esos pasivos son: anticipos, cuentas por pagar, cuentas por pagar proveedores, obligaciones bancarias, impuestos por pagar.
- **Pasivos a largo plazo:** son préstamos obtenidos en un plazo mayor a 1 año. Se utiliza en especial para la compra de activos fijos.
- **Otros pasivos:** son aquellos pasivos que no se pueden clasificar en las categorías de pasivos corrientes y pasivos a largo plazo, como los pagos recibidos por anticipado.

- **Patrimonio:** “es el derecho del propietario o propietarios sobre el activo de la empresa.” (Bravo, 2005, pág. 5)

$$Pt= A- P$$

Se clasifican de la siguiente manera:

- **Capital:** es el aporte inicial hecho por el empresario para poner en funcionamiento su empresa.
- **Utilidad del ejercicio:** es la generación de beneficios que ha tenido la empresa en un periodo determinado.
- **Utilidad acumulada de ejercicios anteriores:** son los beneficios que ha obtenido la empresa en periodos anteriores y que no se han distribuido, los cuales se han dejado en esta cuenta para que puedan en algún momento ser capitalizados.

2.8.1.2. Estado de resultados.

Este estado determina si la empresa durante el ejercicio económico, tuvo un resultado positivo o negativo.

Se elabora tomando como base los ingresos y se deduce de los mismos los diversos costos, gastos, depreciaciones, intereses e impuestos, quedando el resultado final es decir la utilidad o pérdida del ejercicio actual.

Refleja los ingresos y los egresos que la empresa pudo realizar en un periodo determinado, a diferencia del balance general en este estado sus cuentas no son acumulativas.

2.8.1.3. Flujo de caja.

Constituye una herramienta indispensable porque refleja el movimiento de fondos de caja de una empresa, es decir las entradas y salidas de efectivo en un periodo dado.

El propósito es proveer información sobre los ingresos y los desembolsos en efectivo, y de esta manera conocer el superávit o déficit de efectivo de la empresa en un periodo determinado.

2.8.2. Presupuesto.

Un presupuesto es la representación numérica de la planificación estratégica de una empresa, es una proyección a futuro, en el caso de proyectos de emprendimiento el presupuesto se debe realizar para 5 años o 60 meses. Este se debe realizar de manera mensual ya que contiene muchas variables por lo que sería muy complejo elaborarlo de manera anual.

“El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización”. (El Presupuesto, 2009).

En un presupuesto existen tres tipos de datos:

1. **Datos proyectados:** Son datos que por su naturaleza tienen que proyectarse, dentro de este tipo de datos están las ventas de una empresa.
2. **Datos corregidos:** Son datos que deben ser modificados tomando en cuenta la inflación y el cambio de estructura en la empresa. Los cambios puede ser el aperturar un nuevo local lo que implica contratación de nuevo personal y compra de nuevos equipos.
3. **Datos reales:** Son datos que se obtienen directamente de la contabilidad y que no van a cambiar; por ejemplo la depreciación, amortización, pago de préstamos.

Al elaborar un presupuesto se necesita también elaborar algunos anexos como son:

- **Anexo de premisas de trabajo:** este anexo reúne datos que van a ser importantes para todo el presupuesto como son: la inflación, tasa referencial activa, tasa referencial pasiva, tasa de descuento, salario mínimo vigente.
- **Anexo de activos fijos:** con este anexo se tendrá un pleno conocimiento de todos los activos fijos, el gasto de la depreciación y el cronograma de compras nuevas de activos fijos.
- **Anexo de otros activos:** en este anexo se registra la compra de utensilios, propiedad intelectual (software) y los gastos de constitución de la empresa.

- **Anexo de nómina:** este anexo detalla el gasto que se tiene o se va a tener por personal, aquí se incluye todos los beneficios de ley y los beneficios que como empresa se les va a otorgar a los empleados.
- **Anexo de gastos básicos y suministros:** este anexo detalla los gastos como el pago del consumo telefónico, el arriendo, la publicidad, suministros de oficina.
- **Anexo de préstamos:** los proyectos de emprendimiento tienen financiamiento, en la mayoría de casos se realiza préstamos a entidades financieras. Por esto se necesita manejar la información del pago de la deuda, el capital y el interés.
- **Anexo de ventas:** se construye en base a las posibles ventas de los productos o servicios de la empresa o proyecto. Este tipo de datos son proyectados para lo cual hay tres maneras de realizar estas proyecciones:
 - ✓ Simulaciones: es una técnica numérica que ve el comportamiento en el monto de las ventas de un determinado producto en el tiempo.
 - ✓ Logaritmos naturales: utilizando logaritmos también se realizar proyecciones, se utiliza el logaritmo natural.
 - ✓ Regresión Lineal: es una metodología estadística que realiza proyecciones, basado en datos históricos.

2.8.3. Indicadores.

Los indicadores que se utiliza para evaluar una empresa o un proyecto de emprendimiento son: el TIR, VAN, costo/beneficio, punto de equilibrio.

- ✓ **Valor Actual Neto (VAN) es:** “un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable”. (El VAN y el TIR, 2013).
- ✓ **Tasa Interna de Retorno (TIR) es:** “la tasa con la cual el valor actual neto es igual a cero. Es decir que la sumatoria de los flujos prácticamente es igual a la inversión inicial”. (El VAN y el TIR, 2013).
- ✓ **Relación costo / beneficio:** “El costo-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados con un

menor uso de recursos logrando eficiencia con una mayor producción y venta de productos”. (Costo y Beneficio, 2000).

- ✓ **Punto de equilibrio:** Es el cálculo mediante el cual podemos saber en qué momento los ingresos del proyecto pueden cubrir todos los costos, tanto fijos como variables. “Es decir es el punto en el cual la empresa no gana ni pierde, es decir, su beneficio es igual a cero”. (Análisis financiero y punto de equilibrio dinámico, 2005).

Una vez realizado el análisis de los indicadores se podrá tomar la decisión de poner en marcha o no la empresa.

2.9. Financiamiento de emprendimientos

Una vez que se ha elaborado el plan de negocios de un proyecto de emprendimiento y se ha determinado la inversión que se requiere para poner en marcha el mismo, lo siguiente es definir de donde se conseguirá los recursos de capital que permitan financiar el proyecto.

Existen diversas fuentes de financiamiento, sin embargo, las más comunes son:

- **Autofinanciamiento:** hace referencia al aporte propio, es decir el capital que una persona dispone para invertir o en el caso de sociedades son las aportaciones de los dueños del proyecto o empresa a través de los cuales se constituye legalmente el capital social de la empresa.
- **Crédito bancario:** es una operación financiera en la que una entidad financiera pone a disposición de las personas una cantidad de dinero hasta un límite especificado en un contrato y durante un período de tiempo determinado.

2.9.1. Financiamiento de emprendimientos en el Ecuador.

En Ecuador existen entidades financieras que brindan financiamiento a micro-empresarios entre estas instituciones están la: La Corporación Financiera Nacional (CFN): permanentemente interesada en el desarrollo socio económico del Ecuador tiene entre sus objetivos la inclusión en el sistema económico nacional de estudiantes universitarios de último año de pregrado, estudiantes de postgrado y aquellos que

hayan egresado de una carrera universitaria durante los últimos cinco años; que además posean una idea diferenciadora, innovadora o un proyecto, que pueda convertirse en un plan de negocios, alineado a la normativa que rige a la CFN de tal manera que estas personas puedan iniciar una actividad como empresarios. La CFN ofrece microcrédito individual de hasta \$20.000,00 o asociativo de hasta \$ 100.000,00 con un grupo de hasta cinco emprendedores con un plazo de hasta de 10 años. (Apoyo financiero de la CFN para emprendedores, 2013)

Banco Nacional de Fomento: brinda créditos a microempresarios como el 5-5-5 destinado a personas naturales o jurídicas, que vayan a realizar actividades de producción, comercial o servicio. A una tasa de interés anual del 5% a 5 años plazo en montos de hasta \$5.000,00. (Banco Nacional de Fomento, 2011)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Construcción, Comercio y Producción Ltda.: brinda créditos orientado a personas naturales que tienen una actividad económica independiente (microempresas) de comercio, producción o servicios. Crédito ordinario: desde 100 hasta 3500, plazo máximo 12 meses con un garante crédito de alivio: desde 1501 hasta 8.500, plazo máximo 18 meses con dos garantes o uno de acuerdo a su respaldo patrimonial y capacidad de pago. O Crédito especial de 8.501 hasta 45.000, plazo máximo 60 meses con garantía real (hipotecaria, o prenda más un garante). (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Construcción, 2009).

CAPÍTULO 3

MODELO DE GESTIÓN APLICADO EN EMPRENDIMIENTO DEL BAR DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA CAMPUS SUR

3.1. Surgimiento de la idea

La situación del bar dentro del Campus Sur de la Universidad Politécnica Salesiana, presentaba un proceso de deterioramiento continuo tanto en el servicio como en la calidad y variedad de productos que se expendían en este lugar.

Esta fue una de las principales razones por las cuales en el año 2010 se elaboró el proyecto: “Re-adecuación y Re-estructuración del bar de la Universidad Politécnica Salesiana, Campus Sur.”

La idea de la elaboración del proyecto nace de la Ing. Tania Chicaiza, Directora de Carrera de Ingeniería en Gerencia y Liderazgo de la Universidad Politécnica Salesiana, de que el bar sea administrado por estudiantes.

Proponiendo a los estudiantes de la carrera elaboren un proyecto de mejora para el bar para participar en un concurso de merecimientos para la administración del mismo para el periodo agosto 2010 a febrero del 2011.

Es así que se forma una sociedad entre cuatro estudiantes de cuarto nivel de la carrera para la elaboración del proyecto, una vez que la propuesta fue analizada por docentes de la universidad y previo visto bueno del vicerrector de la sede Quito, se otorga la autorización para la puesta en marcha del negocio.

3.2. Motivos de la creación del proyecto

El proyecto se elaboró con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y expender alimentos naturales o procesados que brindaran una alimentación variada a los estudiantes, docentes y personal administrativo de la universidad.

Así también, se buscaba cambiar lo normalmente establecido en el bar proponiendo un ambiente entretenido a través de una re-decoración en el interior, extendiendo los horarios de atención tanto en la mañana como en la noche y ofreciendo mayor variedad en los productos.

3.3. Elección de la actividad a desarrollar

El bar de la universidad por ser un negocio dedicado tanto al expendio de alimentos y al servicio de restaurant, está enfocado tanto al área de comercialización de productos como a la de servicio.

3.4. Planificación estratégica

3.4.1. Misión.

La sociedad buscó brindar un servicio de calidad con el expendio de alimentos naturales o procesados, que brinden una alimentación variada, nutritiva, apetitosa y saludable a los estudiantes, docentes y personal administrativo de Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, aplicando técnicas adecuadas de higiene y manipulación de los alimentos.

Proponiendo al estudiante un ambiente cómodo y con precios justos de acuerdo al mercado, mejorando así el servicio del bar del Campus sur, para de esta manera contribuir de una manera positiva a la universidad.

3.4.2. Visión.

Se aspiró a mejorar el servicio del bar del Campus Sur de la Universidad Politécnica Salesiana, generando un ambiente de confianza con los estudiantes, por medio de la calidad del servicio, variedad de productos, una excelente atención y manteniendo una política de precios justos.

3.4.3. Objetivos.

3.4.3.1. Objetivo general.

Mejorar el servicio del Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, brindando un servicio de calidad, para de esa manera crear lealtad por parte de los estudiantes, docentes y personal administrativo.

3.4.3.2. *Objetivos específicos.*

1. Determinar las falencias del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, para de esta manera conocer que aspectos se necesita mejorar en el bar.
2. Identificar las necesidades que tienen los estudiantes, docentes y personal administrativo de la universidad.
3. Fomentar un ambiente en el cual los clientes se sientan a gusto, que el bar sea un lugar de entretenimiento y agradable, donde se sientan seguros y puedan distraerse y compartir entre compañeros y amigos.
4. Brindar a los clientes la información necesaria acerca de productos, alimentos y servicios que el bar de la Universidad Campus Sur proporcione, para de esta manera proyectar una imagen de transparencia y que el cliente se sienta seguro de consumir en el mismo.
5. Identificar los cambios en la universidad y utilizarlos para crecer, innovando algunos servicios, y creando otros, con el único fin de atraer a más clientes.

3.4.4. **Valores de la microempresa.**

- ✓ **Respeto:** todas las actividades deberán ser realizadas con respeto valorando la forma de pensar de cada uno de los miembros de la compañía, ya que las decisiones serán tomadas bajo consenso y opinión buscando siempre lo mejor para la microempresa.
- ✓ **Comunicación:** la comunicación será una de las claves más importantes ya que gracias a esta todos los miembros estarán al tanto de cada decisión que se tome para el crecimiento y beneficio de la microempresa y de sus miembros.
- ✓ **Responsabilidad:** cada miembro debe cumplir con las actividades asignadas para esto se llevara un informe detallado de las responsabilidades de cada integrante con el fin de cumplir todos los objetivos antes planteados.
- ✓ **Asesoría:** se buscara asesoría con los diferentes docentes de la institución con el fin de realizar todas las actividades de la mejor manera.
- ✓ **Entusiasmo:** siempre mantener una actitud positiva ante las posibles dificultades durante todo el proceso estando dispuestos a trabajar en equipo, buscando que el ambiente de trabajo sea agradable para todos.

3.5. Pre factibilidad legal del proyecto

3.5.1. Servicio de Rentas Internas (SRI).

Para brindar el servicio de bar y vender los productos se cumplió adecuadamente con los requisitos legales entre ellos:

- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC): Se eligió un representante legal de los integrantes del proyecto quien realizó los correspondientes documentos para la obtención del RUC. Además, se realizó los correspondientes estatutos en los que se especificó la sociedad que se formaba, las actividades que realizaría cada uno de los integrantes y las cláusulas necesarias, de tal manera que se garantizará el manejo adecuado del bar.
- Se realizó el pago de impuestos tanto del:
 - Impuesto al Valor Agregado (IVA) en el formulario 104A de manera mensual.
 - Pago del Impuesto a la Renta de manera anual en el formulario 102A.

3.5.2. Ministerio de Relaciones Laborales.

- Se elaboró los contratos de trabajo y se los inscribió en el Ministerio de Relaciones Laborales en el plazo establecido por la ley.
- Se presentó cada año el formulario de pago del décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y pago de utilidades conforme lo dicta la ley.

3.5.3. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

- Se obtuvo un número patronal y se inscribió en el registro correspondiente a todos los empleados del bar.
- Se afilio a los trabajadores y se realizó los siguientes pagos:

- El Aporte patronal 11,15% y se descontó el aporte personal de 9,35% al trabajador, los pagos se hicieron hasta el 15 de cada mes.
- Se pagó los fondos de reserva equivalente a un sueldo a partir del segundo año de trabajo de los empleados.

3.5.4. Otras instituciones del estado.

- ✓ Se realizó los correspondientes trámites para la obtención de la patente y permisos de funcionamiento municipales que son el permiso ambiental y el de los bomberos.
- ✓ Se exigió a los trabajadores los certificados de salud otorgados por el Ministerio de Salud y el certificado del curso de manipulación de alimentos.

3.6. Análisis técnico y económico

3.6.1. Análisis técnico.

El bar de la universidad por ser un negocio dedicado tanto al expendio de alimentos y al servicio de restaurant, estuvo dedicado tanto a la comercialización como a ser un negocio de servicio por tanto se tuvo en cuenta los siguientes aspectos en las dos áreas:

3.6.1.1. Comercialización.

- Buscar las mejores opciones en proveedores
- Compra de productos a los proveedores
- Almacenar y ubicar de la mejor manera posible los productos
- Comercializar y ofertar a los productos
- Vender los productos a los clientes

3.6.1.2. Servicios

Para la preparación de alimentos se centró en los siguientes puntos:

- Seleccionar el mejor lugar donde adquirir la materia prima.

- Comprar la materia prima para la elaboración de alimentos-comidas (desayuno, almuerzos, otros).
- Entregar la materia prima al encargado de transformarla en un producto terminado.
- Supervisar que todo el proceso de producción se lleve bajo normas de adecuadas.
- Una vez terminada la producción, ofertar los productos a los clientes.
- Vender los alimentos-comidas a los clientes.

3.6.2. Análisis económico.

El bar universitario debía estar al día de las tendencias del macro entorno para poder ajustar el negocio lo antes posible a los cambios y poder adaptarse.

Los puntos básicos a controlar por parte del Macro-entorno fueron:

- ✓ Tendencias y evolución de la Economía: PIB, IPC, Tipos de Interés, tasa de paro, costes de las energías y costes de las materias básicas alimentarias.
- ✓ Tendencias del consumidor: Comportamiento, nuevas necesidades, renta disponible, gustos, nuevos segmentos.
- ✓ Temas legales: Información nutricional, oferta de productos para minorías especiales (diabéticos)
- ✓ Tecnología: Nuevos sistemas de marketing, avances en conservación y regeneración de alimentos.

3.6.2.1. Factores económicos.

La marcha económica de un país como Ecuador o de una zona económica tiene efectos directos entorno al mercado de formato capitalista que cada vez está más interaccionado y más globalizado.

Estas variables son: el crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB), el nivel general de precios, el nivel de desempleo, los tipos de interés y los tipos de cambio.

- ✓ **El PIB:** Es la variable que mide el crecimiento de una economía durante un periodo determinado, ya que es el valor total de bienes y servicios producido por dicha economía en el periodo.

De hecho la tasa de crecimiento económico se ha convertido en una variable clave, ya que si la economía crece afecta, por un lado, a las expectativas de inversión empresarial, a la mejora de la renta per cápita, y en definitiva a la capacidad de consumo en servicios. También afecta a la creación de empleo y a la reducción del déficit público puesto que cuanto mejor marcha la economía más recauda el estado.

Figura 3. Tasa de crecimiento real PIB (%)



Fuente: (Cabanilla, 2013)

- ✓ **El nivel general de precios:** Variable que se sigue a través del IPC, sirve para controlar la inflación (Crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes y servicios).

Si los precios de la empresa suben más que los precios de los competidores se está perdiendo competitividad, puesto que los clientes percibirán a la empresa como más cara.

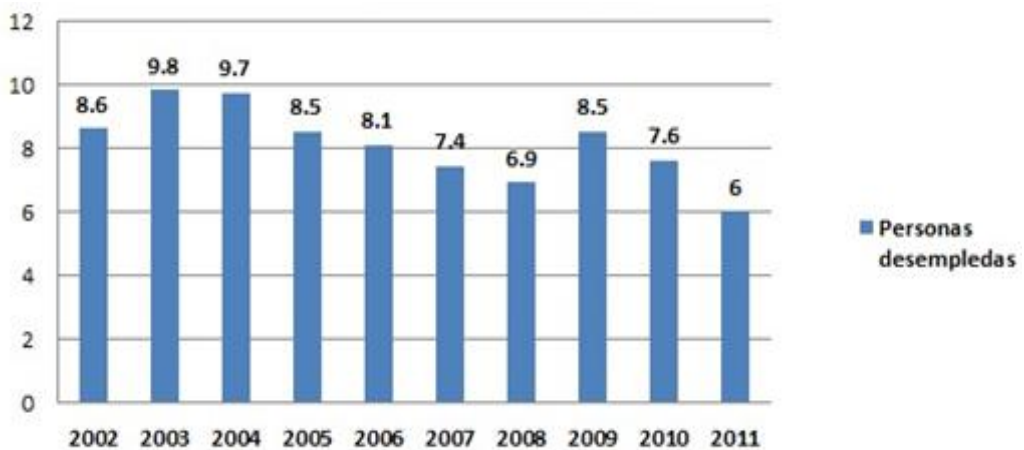
Figura 4. Variaciones del índice de precios al consumidor, promedios anuales



Fuente: (Ecuador evolución macroeconómica, 2012)

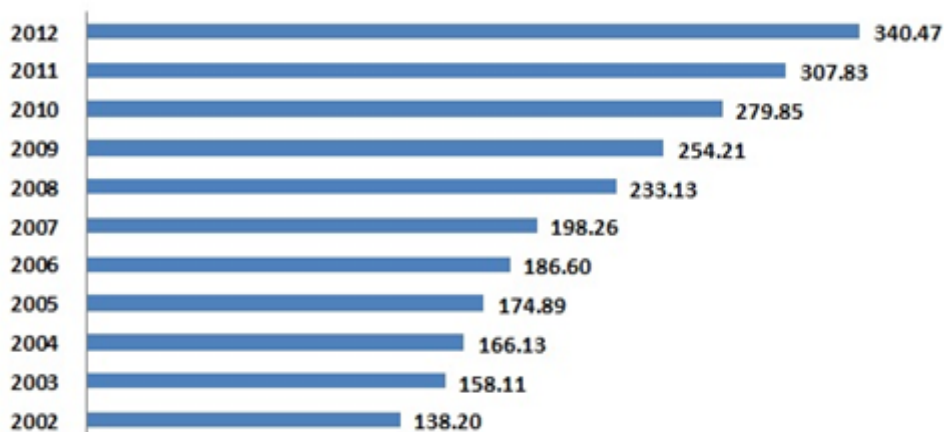
- ✓ **El nivel de desempleo:** En definitiva, el desempleo afecta directamente al consumo evolucionando ambos de forma inversa, y a la vez a la disponibilidad de mano de obra, factor, por otro lado, muy crítico por su escasez y carácter inflacionista dentro de la estructura de costes del bar. Que el desempleo aumente provoca, por un lado, que se reduzca el número de clientes potenciales, y sin embargo, que aumente la mano de obra disponible.

Figura 5. Evolución del desempleo (porcentaje de desempleados en proporción de la población activa)



Fuente: (Ecuador evolución macroeconómica, 2012)

Figura 6. Salario básico unificado anual



Fuente: (Ecuador evolución macroeconómica, 2012)

- ✓ **El Tipo de interés:** Es el principal instrumento de la política monetaria, puesto que sus variaciones tienen efectos inmediatos sobre la inflación y sobre la renta disponible. Si el tipo de interés baja, aumenta la demanda de las empresas y de los consumidores privados dando lugar a una reactivación o calentamiento de la economía.

Figura 7. Tasa de interés trimestral

AÑO / TRIMESTRE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Enero - Marzo	0,736	0,824	0,904	1,340	1,143	1,149	1,085	1,021	1,021
Abril - Junio	0,825	0,816	0,860	1,304	1,155	1,151	1,081	1,021	
Julio - Septiembre	0,814	0,780	0,824	1,199	1,155	1,128	1,046	1,021	
Octubre - Diciembre	0,712	0,804	0,992	1,164	1,144	1,130	1,046	1,021	

Fuente: (Centro de estudios fiscales, 2013)

3.6.2.2. Factores sociales.

Los factores sociales, que desde la perspectiva de las tendencias, cambios de la sociedad y comportamientos de los individuos pueden influir en el negocio son: los cambios demográficos (tanto cuantitativos como cualitativos), los factores de

conciencia social que afectan a la ética empresarial, y los aspectos “psicosociales” como son las modas y los comportamientos colectivos.

- ✓ **Los cambios demográficos:** afectan en gran medida al mercado, sin embargo son perfectamente predecibles puesto que son cambios relativamente lentos.
- ✓ **Los aspectos éticos:** es un factor social que toma en cuenta: la seguridad alimentaria, las reglamentaciones sobre la manipulación y conservación de los alimentos, implementación de sistemas que aseguren la higiene del local.
- ✓ **Los aspectos psicosociales:** se ha notado la influencia de tendencias sociales enfocadas a tener una estética de cuidado y a vigilar la salud de forma más intensa. Ello ha conllevado unos importantes cambios en los hábitos alimentarios y en las composiciones de las dietas, lo cual ha obligado al bar no sólo a cambiar su oferta, sino a incluir información nutricional y de origen.

3.6.2.3. Factores político-legales.

Cambios en la política laboral del gobierno pueden dar como resultado que los costes de personal del bar universitario aumenten o se reduzcan, y por tanto afecten a los resultados económicos del negocio. Cambios en los reglamentos municipales sobre seguridad en locales públicos dan como resultado el encarecimiento de las inversiones para la puesta en marcha del negocio. Por lo tanto, estos factores deben ser también tenidos en cuenta.

3.6.2.4. Factores tecnológicos.

La tecnología es uno de los factores que más cambios ha influenciado. Desde la llegada de los nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración se han variado los procesos de trabajo. Por otro lado, la aparición de productos de cuarta y quinta gama, así como los condimentos ya preparados para la cocina se ha convertido en un avance tecnológico que ha propiciado variaciones en los procesos y en la organización de la cocina.

3.7. Pre factibilidad comercial del proyecto

3.7.1. Análisis del sector.

3.7.1.1. Descripción geográfica.

El negocio estuvo establecido dentro de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, Campus Sur, este campus está diseñado expresamente para la formación universitaria, ubicado en el sur de la ciudad en el sector de Chillogallo en las avenidas Morán Valverde S/N y Rumichaca.

En el Campus Sur existen tres edificios, donde se encuentran las oficinas administrativas, bienestar estudiantil, oficinas de docentes y las aulas para el aprendizaje, en donde se hallaban alrededor de 2807 estudiantes de las diferentes carreras, tanto de la sección diurna y nocturna como de las modalidades presenciales y semi-presenciales, también se encontraban laborando 150 docentes los cuales dictan sus clases a los estudiantes de la mañana como a los estudiantes de la noche.

Además, se contaba con un área de pastoral, donde se encuentra una capilla y sus respectivas oficinas; a lado de este edificio se encontraba el local para el bar el que contaba con un espacio adecuado para brindar el servicio y poseía los servicios básicos (agua y electricidad).

3.7.1.2. Descripción del negocio.

✓ Descripción física

El proyecto tenía por objeto el expendio de alimentos naturales o procesados, que brindarán una alimentación variada, nutritiva, apetitosa y saludable a los estudiantes universitarios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito, Campus Sur.

Los alimentos fueron divididos de la siguiente manera:

- Picaditas: snacks, galletas, caramelos, chocolates.
- Bebidas: gaseosas, jugos, café, aguas aromáticas, energizantes.
- Comida light: jugos naturales, ensaladas de frutas, frutas
- Comida rápida: salchipapas, hamburguesas.
- Comida tradicional: cevichochos, empanadas de queso, empanadas de carne, bolones, quimbolitos, mote con chicharrón, pinchos.
- Servicio de restaurante: desayunos, almuerzos.

✓ Descripción comparativa

El proyecto implementó propuestas innovadoras que modificaron las condiciones en las que se estuvo administrando el bar, se ofreció una nueva variedad de productos, ya que los que se vendían en el bar universitario y en los alrededores de la universidad eran generalmente de comida rápida y frituras, por lo que quienes lo consumían no tenían alternativas de otro tipo de alimentos.

Por tal razón se implementó el expendio de alimentos no solo nutritivos sino también tradicionales o típicos, brindando una mayor variedad en picaditas y bebidas diferentes a los de la competencia. Además, se mejoró el servicio de atención, aseo y limpieza para de esta manera ofrecer a los estudiantes, docentes y personal administrativo un servicio de calidad.

3.7.2. Estudio de mercado.

3.7.2.1. Investigación de la oferta.

Cerca de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, en las avenidas Morán Valverde y Rumichaca se encontraban locales de comida, cuyo menú era de alimentos rápidos y frituras, como se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Análisis de competencia

Competidor	¿Qué vende?	Precio
1. Papi burger	✓ Papi junior ✓ Papi huevo ✓ Salchipapas ✓ Papi carne ✓ Papi pollo ✓ Papas completas ✓ Hamburguesas ✓ Hamburguesas con huevo ✓ Colas- aguas	✓ 0.70 ✓ 0.80 ✓ 1.00 ✓ 1.15 ✓ 1.50 ✓ 1.60 ✓ 1.10 ✓ 1.20 ✓ 0.25 – 0.40
2. Einstein minimarket	✓ Sánduches mixtos ✓ Café y aguas aromáticas ✓ Servicio de internet	✓ 1.00 ✓ 1.00 ✓ 0.80
3. Campus sur	✓ Pizza + cola ✓ Café con humita	✓ 0.95 ✓ 0.80

Tabla 2. Análisis de competencia

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chocolate con empanada ✓ Sánduches mixtos ✓ Churrascos ✓ Ensalada de frutas ✓ Frutillas con crema ✓ Banana Split ✓ Yogurt con ponqué ✓ Jugos y batidos ✓ Secos de pollo o carne ✓ Desayunos ✓ Menestras ✓ Guatita ✓ Pollo en salsa o al horno ✓ Café con empanada ✓ Capuchino ✓ Té helado y agua aromática 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 0.80 ✓ 1.25 ✓ 1.50 ✓ 1.25 ✓ 0.79 ✓ 0.99 ✓ 0.70 ✓ 0.60 ✓ 1.50 ✓ 1.25 ✓ 1.50 ✓ 1.50 ✓ 1.50 ✓ 1.50 ✓ 0.75 ✓ 0.60 ✓ 0.40 – 0.50
<p>4. Heladería y cafetería Gabiany</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Café con Sánduches ✓ Chocolate de Ambato ✓ Desayunos ✓ Postres ✓ Ensalada de frutas ✓ Aguas aromáticas ✓ Secos + jugo ✓ Pollo, hornado ✓ Llapingachos + jugo ✓ Helados ✓ Batidos ✓ Bebidas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 0.60-0.70 ✓ 0.80 ✓ 1.40-2.25 ✓ 0.50-0.70 ✓ 1.00 ✓ 0.30 ✓ 1.25 ✓ 1.25 ✓ 1.25 ✓ 0.30-2.00 ✓ 0.70 ✓ 0.30-0.50
<p>5. Comedor María Ester</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desayunos ✓ Almuerzos ✓ Pollo broster ✓ Seco de pollo, carne ✓ Apanado ✓ Guatita ✓ Gaseosas y jugos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1.00 ✓ 1.75 ✓ 1.00 ✓ 1.50 ✓ 1.75 ✓ 1.75 ✓ 0.50
<p>6. Burger vi-fer</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pollo hornado ✓ Hamburguesas simples ✓ Hamburguesas completas ✓ Papi carne + cola ✓ Papa completa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1.50 ✓ 1.15 ✓ 1.50 ✓ 1.25 ✓ 1.50

Tabla 2. Análisis de competencia

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Papi pollo + cola ✓ Salchipapas + cola ✓ Salchipapas estudiantiles ✓ Naranjada y limonada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1.50 ✓ 1.00 ✓ 0.75 ✓ 0.70
7. Poliburguer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hamburguesas ✓ Papas ✓ Salchipapas ✓ Papi carne ✓ Papi mixta ✓ Papas completas ✓ Secos de pollo + cola 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 0.70 – 1.40 ✓ 1.00 ✓ 1.30 ✓ 1.40 ✓ 1.60 ✓ 1.80 ✓ 2.00
8. Papas de los colombianos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Papas ✓ Salchipapas ✓ Papi huevo ✓ Papi carne ✓ Papas con pollo ✓ Hamburguesas ✓ Secos de pollo, carne o chivo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 0.50 ✓ 1.00 ✓ 1.00 ✓ 1.00 ✓ 1.20 ✓ 1.00 – 1.80 ✓ 1.50

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

3.7.2.2. Investigación de la demanda.

✓ **Población:** para la elaboración del proyecto “Re-adecuación y Re-estructuración del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur”. En el año 2010 se trabajó con la población total de 2807 estudiantes tanto de la sección diurna y nocturna de las modalidades presenciales y semi-presenciales, los cuales pertenecían a las diferentes carreras que se ofertaban en el campus en este año de la siguiente manera:

✓ Administración	309 estudiantes
✓ Contabilidad y Auditoría	140 estudiantes
✓ Ingeniería en Gerencia y Liderazgo	337 estudiantes
✓ Ingeniería Ambiental	224 estudiantes
✓ Ingeniería Civil	253 estudiantes
✓ Ingeniería en Sistemas	758 estudiantes
✓ Ingeniería Electrónica	786 estudiantes

Total: 2807 estudiantes

También existían 150 docentes laborando en la universidad en este campus, los cuales dictan sus clases tanto en la mañana como en la noche. Y 35 personas que laboraban en las oficinas administrativas y de servicios.

✓ Biblioteca	3 Personas
✓ Tesorería	3 Personas
✓ Información	2 Personas
✓ Copiadora	3 Personas
✓ CECASIS	5 Personas
✓ Secretaría	6 Personas
✓ Departamento de Bienestar Estudiantil	2 Personas
✓ Directores de carrera	7 Personas
✓ Pastoral	4 Personas

✓ **Muestra**

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente formula en cada segmento.

$$n = \frac{Npqz^2}{pqz^2 + (N - 1)e^2}$$

• **Muestra de la población estudiantil**

$$n = \frac{2807(0.5)(0.5)(1.96)^2}{(0.5)(0.5)(1.96)^2 + (2806)(0.05)^2} = 338$$

De la población total de estudiantes 2807 se aplicó las encuestas a 338 estudiantes los cuales se los realizó con los respectivos porcentajes de cada carrera tomando en cuenta este total:

✓ Administración	37 estudiantes	11%
✓ Contabilidad y Auditoría	17 estudiantes	5%
✓ Ingeniería en Gerencia y Liderazgo	41 estudiantes	12%
✓ Ingeniería Ambiental	27 estudiantes	8%
✓ Ingeniería Civil	30 estudiantes	9%
✓ Ingeniería en Sistemas	91 estudiantes	27%
✓ Ingeniería Electrónica	95 estudiantes	28%
Total:	338 estudiantes	100%

- **Muestra de la población de docentes**

$$n = \frac{150(0.5)(0.5)(1.96)^2}{(0.5)(0.5)(1.96)^2 + (149)(0.05)^2} = 108$$

En la población de docentes de 150, se aplicó 108 encuestas para obtener toda la información requerida.

- **Muestra de la población del personal administrativo**

Debido a que la población que pertenecía al personal administrativo es pequeña se aplicó las encuestas a las 35 personas que conforman esta área.

3.7.3. Diseño de encuestas.

3.7.3.1. Objetivo de la encuesta.

La encuesta pretendió recopilar toda la información necesaria sobre determinados aspectos, que mostrarán las condiciones bajo las cuales se manejaba el bar, situaciones negativas y positivas que se habían presentado durante la anterior administración lo que permitiría mejorar el servicio del bar tomando en cuenta las opiniones de estudiantes, docentes y personal administrativo que hacían uso de este servicio.

3.7.3.2. Lluvia de preguntas.

1. Frecuencia con la que asiste al bar
2. Capacidad de gasto diario
3. Aspectos negativos del bar actual
4. Consumo de desayunos
5. Consumo de almuerzos
6. Preferencia de productos específicos
7. Actividades adicionales en el bar
8. Servicios adicionales
9. Sugerencias

3.7.3.3. Comparativa de objetivos versus preguntas.

- **Frecuencia con la que asiste al bar:** con esta pregunta se pudo determinar el nivel de concurrencia con la que los estudiantes, docentes y personal administrativo asistían al bar.
- **Capacidad de gasto diario:** con esta pregunta se pudo determinar la capacidad de gasto de los estudiantes, docentes y personal administrativo cada vez que iban al bar.
- **Aspectos negativos del bar actual:** estos aspectos permitieron determinar cuáles eran las deficiencias para enfocarse y mejorarlas para brindar un servicio eficiente y eficaz.
- **Consumo de desayunos y almuerzos:** con esta pregunta se recopiló un número determinado de personas que consumían almuerzos y desayunos y así también las razones por las que no consumían estos alimentos en el bar, para poder potencializar este servicio hacia aquellas personas.
- **Preferencia de consumo de productos:** permitió identificar cuáles eran los posibles productos que les gustaría consumir, así también el tipo de comida hacia el cual había que enfocarse como: light, rápida o tradicional.
- **Actividades adicionales en el bar y servicios adicionales:** estas preguntas ayudaron a determinar qué actividades adicionales solían realizar en el bar aparte de las de alimentarse y así identificar cuáles eran los servicios que se implementarían en el mismo, como: tv cable, internet, eventos varios, exposiciones u otros.

3.7.3.4. Grupo focal.

Prueba de cuestionario esta encuesta se aplicó en un grupo focal de 20 personas, lo que permitió determinar las preguntas mal formuladas que impedía la fácil comprensión del encuestado, y otras preguntas que resultaban redundantes y que no eran necesarias.

3.7.3.5. Cuestionario definitivo.

Realizando las correcciones respectivas se realizó una nueva encuesta la cual fue aplicada a las muestras calculadas en las semanas del 10 al 21 de mayo del 2010.

3.7.4. Presentación de resultados de las encuestas y toma de decisiones.

3.7.4.1. Preguntas cerradas.

1. ¿Con qué frecuencia asiste al bar de la universidad?

De los estudiantes se obtuvo los siguientes datos de frecuencias de asistencias al bar durante una semana:

Frecuencia	Veces promedio	Total alumnos	Total visitas
0,53550296	1,5	2807	2254,73
0,22485207	3,5	2807	2209,05
0,23964497	6	2807	4036,10
Total visitas			8499,89

En total se promedió 8500 visitas de estudiantes al bar universitario durante la semana.

1. De uno a dos días a la semana 2255 visitas
 2. De tres a cuatro días a la semana 2209 visitas
 3. Todos los días 4036 visitas
- TOTAL: 8500 visitas**

Con respecto a los docentes:

Frecuencia	Veces promedio	Total Docentes	Total visitas
0,48485	1,5	150	109,09
0,27273	3,5	150	143,18
0,24242	6	150	218,18
Total visitas			470,45

En total se promedió 470 visitas de docentes al bar universitario durante la semana.

1. De uno a dos días a la semana 109 visitas
 2. De tres a cuatro días a la semana 143 visitas
 3. Todos los días 218 visitas
- TOTAL: 470 visitas**

2. ¿Cuánto gasta cada vez que va al bar?

De los estudiantes se obtuvo los siguientes datos de gasto promedio por asistencia al bar durante una semana:

Frecuencia	Gasto promedio	Visita promedio	Total gasto
0,434911	0,5	2255	490,30
0,461538	1,5	2255	1.560,97
0,082840	2,5	2255	466,96
0,020710	3	2255	140,09
Total Gasto			2.658,32

En total se promedió \$ 2.658,32 de ingresos al bar universitario durante la semana por parte de los estudiantes.

Menos de 1 dólar 490,30

De 1 a 2 dólares 1.560,97

De 2 a 3 dólares 466,96

De 3 dólares en adelante 140,09

TOTAL: \$ 2.658,32

De los docentes se obtuvo los siguientes datos de gasto promedio por asistencia al bar durante una semana:

Frecuencia	Gasto promedio	Visita promedio	Total gasto
0,1515	0,5	109	8,26
0,6667	1,5	109	109,00
0,0909	2,5	109	24,77
0,0909	3	109	29,73
Total Gasto			171,76

En total se promedió \$ 171.76 de ingresos al bar universitario durante la semana por parte de los docentes.

Menos de 1 dólar 8,26

De 1 a 2 dólares 109,00

De 2 a 3 dólares 24,77

De 3 dólares en adelante 29,73

TOTAL: \$ 171,76

3. ¿Desayuna en el bar?

Los resultados acerca de estudiantes que desayunaban en el bar fueron:

- ✓ El 6% de los estudiantes encuestados **Sí** desayunaban en el bar.
- ✓ El 94% de los estudiantes encuestados **No** desayunaban en el bar.

Los resultados acerca de los docentes y el personal administrativo que desayunaban en el bar fueron:

- ✓ El 14 % de los docentes y el personal administrativo encuestado **Sí** desayunaban en el bar.
- ✓ El 86 % de los docentes y el personal administrativo encuestado **No** desayunaban en el bar.

El motivo por el cual los estudiantes, docentes y el personal administrativo no desayunaban en el bar era que el precio era elevado y no estaba acorde con el producto que brindaban.

4. ¿Almuerza en el bar?

Los resultados acerca de estudiantes que almorzaban el bar fueron:

- ✓ El 4% de los estudiantes encuestados **Sí** almorzaban en el bar.
- ✓ El 96% de los estudiantes encuestados **No** almorzaban en el bar.

Los resultados acerca de los docentes y el personal administrativo que almorzaban en el bar fueron:

- ✓ El 25 % de los docentes y el personal administrativo encuestado **Sí** almorzaban en el bar.
- ✓ El 75 % de los docentes y el personal administrativo encuestado **No** almorzaban en el bar.

La razón por lo que los estudiantes, docentes y el personal administrativo no almorzaban en el bar era que la comida estaba mal preparada y el menú que se ofrecía no cumplía con las expectativas de los clientes.

6. ¿Qué tipo de alimentos le gustaría consumir en el bar?

- **Consumo de picaditas**

Mediante la encuesta se determinó que los estudiantes tendían a preferir en las picaditas (De acuerdo a orden de importancia):

- ✓ Snacks
- ✓ Galletas
- ✓ Chocolates
- ✓ Caramelos

Por su parte los docentes y el personal administrativo tenían una preferencia hacia (De acuerdo a orden de importancia):

- ✓ Galletas
- ✓ Chocolates
- ✓ Snacks
- ✓ Caramelos

Todos estos productos fueron cubiertos por los proveedores de: Confiteca, la Universal, All Natural, Frito Lay, Nestlé.

- **Consumo de bebidas**

Mediante la encuesta se determinó que los estudiantes tendían a preferir en las bebidas a los (De acuerdo a orden de importancia):

- ✓ Jugos
- ✓ Gaseosas
- ✓ Aguas aromáticas
- ✓ Café
- ✓ Energizantes

Por su parte los docentes y el personal administrativo tenían una preferencia hacia (De acuerdo a orden de importancia):

- ✓ Jugos
- ✓ Aguas aromáticas
- ✓ Café
- ✓ Gaseosas

- ✓ Energizantes

Estos productos fueron cubiertos por los proveedores de: Coca-Cola, Pepsi, All Natural, Nestlé, Tesalia, Tony, Alpina.

- **Consumo de comida light**

Mediante la encuesta se determinó que los estudiantes tendían a preferir en la comida light a los (De acuerdo a orden de importancia):

- ✓ Ensaladas de frutas
- ✓ Jugos naturales
- ✓ Frutas

Por su parte los docentes y el personal administrativo tenían una preferencia hacia (De acuerdo a orden de importancia):

- ✓ Ensaladas de frutas
- ✓ Jugos naturales
- ✓ Frutas

Se decidió ofertar todas estas opciones en el bar.

- **Consumo de comida rápida**

Mediante la encuesta se determinó que los estudiantes tendían a preferir en la comida rápida a los (De acuerdo a orden de importancia):

- ✓ Shawarman
- ✓ Pizza
- ✓ Hamburguesa
- ✓ Salchipapas

Por su parte los docentes y el personal administrativo tenían una preferencia hacia (De acuerdo a orden de importancia):

- ✓ Shawarman
- ✓ Hamburguesa

- ✓ Pizza
- ✓ Salchipapas

De este tipo de comida se empezó ofertando inicialmente salchipapas y pizzas posteriormente se ofreció asados.

- **Consumo de comida tradicional**

Mediante la encuesta se determinó que los estudiantes tendían a preferir en la comida tradicional a los (De acuerdo a orden de importancia):

- ✓ Mote
- ✓ Ceviche de chochos
- ✓ Empanadas
- ✓ Pinchos
- ✓ Bolones
- ✓ Quimbolitos

Por su parte los docentes y el personal administrativo tenían una preferencia así (De acuerdo a orden de importancia):

- ✓ Mote
- ✓ Ceviche de chochos
- ✓ Bolones
- ✓ Empanadas
- ✓ Pinchos
- ✓ Quimbolitos

Todos estos productos fueron ofertados en el bar, el mote, ceviche de chochos y los pinchos fueron elaborados en el mismo bar de tal manera de que los alimentos eran frescos y saludables; las empanadas, bolones y quimbolitos fueron obtenidos por medio de un proveedor de comida lojana con registro sanitario.

8. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tenga el bar?

Mediante la encuesta se determinó que los estudiantes querían que el bar cuente con los siguientes servicios adicionales:

- ✓ El 34% TV cable
- ✓ El 34% Internet
- ✓ El 19% Eventos musicales
- ✓ El 13% Muestras de libros y revistas

Por su parte los docentes y el personal administrativo preferían:

- ✓ El 30% TV cable
- ✓ El 29% Internet
- ✓ El 26% Muestras de libros y revistas
- ✓ El 16% Eventos musicales

Con respecto a los servicios adicionales, se implementó dos televisores y se realizó eventos musicales; ya que si se contaba con internet inalámbrico de la Universidad hasta el área donde se encuentra ubicado el bar no se implementó este servicio.

3.7.4.2. Preguntas abiertas.

4. ¿Señale 4 aspectos negativos del bar?

Los aspectos negativos presentados en las encuestas por los estudiantes fueron:

✓ Decoración	11%
✓ Empleados	6%
✓ Atención	21%
✓ Precios	22%
✓ Mala comida	9%
✓ Variedad	21%
✓ Limpieza	4%
✓ Falta infraestructura	3%
✓ Horarios	1%
✓ Promociones	1%

Los aspectos negativos presentados por los docentes y el personal administrativo fueron:

✓ Decoración	6%
✓ Empleados	8%
✓ Atención	20%
✓ Precios	10%
✓ Mala comida	15%
✓ Variedad	26%
✓ Limpieza	12%
✓ Falta infraestructura	2%
✓ Promociones	1%

Tomando en cuenta las opiniones de los estudiantes, docentes y el personal administrativo los aspectos en los que se trabajó para mejorar el servicio del bar fueron:

- ✓ Precios
- ✓ Atención
- ✓ Variedad de productos
- ✓ Decoración

6. ¿Qué tipos de alimentos le gustaría consumir?

Las opiniones de otro tipo de alimentos presentadas en las encuestas por los estudiantes fueron:

✓ Pastas	7%
✓ Almuerzos en self service	24%
✓ Helados	
✓ Chocolate caliente	5%
✓ Fritada	1%
✓ Sánduches	6%
✓ Guatita	6%
✓ Choclo	4%
✓ Frutillas con crema	6%

✓ Medicamentos	2%
✓ Morocho	2%
✓ Maduro asado	5%
✓ Carne asada	6%
✓ Encebollados	20%
✓ Humitas	1%

Las opiniones de los docentes y el personal administrativo fueron:

✓ Pastas	9%
✓ Almuerzos en self service	27%
✓ Helados	9%
✓ Fritada	18%
✓ Sánduches	9%
✓ Choclo	9%
✓ Encebollados	10%
✓ Humitas	9%

Teniendo en cuenta estos puntos de vista se implementó almuerzos en self service, encebollados y platos fuertes.

7. ¿Qué actividades adicionales a las de alimentarse realiza en el bar?

Los estudiantes hacían uso del bar para realizar actividades adicionales a las de alimentarse debido a que es un lugar abierto donde no se necesita permanecer en silencio, es por eso que ellos realizan actividades adicionales como:

✓ Deberes	44%
✓ Jugar	7%
✓ Conversar	47%
✓ Fumar	2%

Los docentes por su parte realizan actividades adicionales como:

✓ Conversar	75%
✓ Fumar	25%

Tomando en cuenta estos puntos de vista se implementó una mini sala donde los estudiantes y docentes pudieran ir a relajarse y conversar o escuchar música y dos mesas plásticas en los exteriores del bar para las personas que fumaban.

8. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tenga el bar?

Los servicios adicionales que los estudiantes querían tener en el bar fueron:

✓ Cajero	1%
✓ Juegos de mesa	31%
✓ Televisores	18%
✓ Música	29%
✓ Dispensadores de bebidas	1%
✓ Área de fumadores	10%
✓ Recargas de celulares	10%

Los docentes por su parte prefirieron actividades adicionales como:

✓ Televisores	17%
✓ Música	33%
✓ Dispensadores de bebidas	17%
✓ Área de fumadores	33%

Tomando en cuenta estas opiniones se implementó televisores para poner música y juegos de mesa y el área de fumadores en el exterior del bar.

3.8. Pre factibilidad financiera del proyecto

Una vez realizado el estudio de mercado, el siguiente paso fue la estimación sobre la cantidad de dinero necesaria para iniciar el negocio para lo cual se realizó cotizaciones de los bienes muebles, como del menaje que se requería para la puesta en marcha del bar.

Para brindar un adecuado servicio y comercialización de productos, los bienes y menaje que se debía comprar eran:

Tabla 3. Bienes muebles

Cant.	Detalle	P. Unitario	P. Total
3	Sillas Plásticas	15,00	45,00
1	Mesa de madera	100,00	100,00
1	Juego de sala	600,00	600,00
1	Refrigeradora MABE	780,00	780,00
1	Cocina industrial 3 quemadores	100,00	100,00
1	Cocina 4 quemadores	250,00	250,00
2	Microondas	80,00	160,00
1	Futbolín	100,00	100,00
1	Self service	720,00	720,00
3	Estanterías de 6 pisos	81,00	243,00
2	Estanterías de 5 pisos	63,00	126,00
1	LCD de 32 pulgadas	650,00	650,00
1	TV de 21 pulgadas	350,00	350,00
1	Caja registradora	390,00	390,00
1	Teléfono	20,00	20,00
Total bienes muebles			4.634,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 4. Utilería y menaje

Cant.	Detalle	P. Unitario	P. Total
60	Plato sopero	1,20	72,00
60	Plato tendido	1,20	72,00
60	Plato postre	0,81	48,60
60	Tasa	0,75	45,00
60	Plato pequeño	0,70	42,00
60	Copas	0,45	26,79
70	Vasos de jugo	0,41	28,75
70	Tenedores	0,39	27,50
70	Cucharas para sopa	0,40	28,13
70	Cucharitas para café	0,45	31,25
70	Cuchillo	0,49	34,38
25	Servilletero	0,78	19,42
25	Ajiceros	0,34	8,48
25	Saleros, pimenteros	0,89	22,32
25	Azucareros	0,71	17,86
4	Tarros para salsas 3 unidades	1,34	5,36
25	Recipientes para cubiertos	0,80	20,09
45	Bandejas	3,30	148,66
4	Cuchillos	0,54	2,17
2	Cuchillo pequeño	0,49	0,98

Tabla 4. Utilería y menaje

(continuación)

2	Cuchillo para carne	0,54	1,07
3	Tabla de picar	2,54	7,63
2	Jarra plástica para jugos	2,77	5,54
3	Canastas	2,95	8,84
1	Recipiente jugo	5,80	5,80
2	Tarros pequeños de condimentos	2,66	5,32
2	Olla n° 36	16,74	33,48
2	Olla n° 40	28,78	57,55
1	Olla n° 45	73,74	73,74
2	Olla pequeña	13,00	26,00
1	Olla de presión	35,98	35,98
2	Cucharón n° 14	4,61	9,21
2	Cucharón n° 10	3,34	6,68
2	Sartenes n° 30	11,30	22,61
1	Sartén de teflón	10,09	10,09
1	Bandeja para platos	5,36	5,36
2	Moldes de pastel grande	4,51	9,02
2	Rayadores plástico	1,25	2,50
2	Juego de cernideros	1,18	2,36
2	Coladera grande papas fritas	1,36	2,71
10	Exprimidor de limones	0,54	5,36
2	Bandejas grandes	1,78	3,55
2	Bandeja mediana	1,42	2,84
2	Bandeja pequeña	0,88	1,77
2	Pinzas de ensaladas	0,89	1,79
3	Cucharetas	0,89	2,68
1	Maso de moler	1,88	1,88
3	Recipientes	2,23	6,70
2	Cafetera 50 tazas	42,00	84,00
2	Sanduchera	17,08	34,16
2	Licuada	23,45	46,89
1	Exprimidor de naranjas	8,93	8,93
1	Extractor de jugos	34,21	34,21
1	Picadora de papas	23,00	23,00
4	Cilindros de gas industriales	50,00	200,00
1	Batidora	25,00	25,00
3	Cucharones	4,00	12,00
1	Bombonera	23,00	23,00
2	Basurero grande	3,04	6,07
3	Basureros pequeños	2,01	6,03
2	Dispensador de papel	10,71	21,43
Total utilería y menaje			1.584,49

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Para adquirir los bienes muebles y el menaje se requería de una inversión de \$ 6.218,49 y de \$ 2.500,00 para proveedores para abastecer el bar, por tal razón se necesitaba un capital total de \$ 8.718.49.

Al no tener las posibilidades económicas para hacer aportaciones individuales para cubrir este capital se solicitó un préstamo, en entidades financieras como: La Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Banco Nacional de Fomento (BFN) entidades que manejaban un interés bajo, pero no se pudo acceder a un préstamo en ninguna de las dos instituciones pues no se cumplía con los requisitos que planteaban para créditos de emprendimiento como ser egresados o estar en los últimos niveles de carrera.

Se obtuvo el préstamo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Construcción, Comercio y Producción Ltda. Porque esta institución tenía un convenio con la universidad para el financiamiento de emprendimientos, para acceder a un préstamo de \$ 10.000,00 se debió presentar la documentación requerida, el plan de negocios del proyecto, un garante con propiedades y un tutor que fuera docente de la universidad que respaldará el pago del crédito.

No podían otorgar un préstamo de \$ 10.000,00 por lo que otorgaron dos préstamos de \$ 5.000,00 cada uno con una tasa de interés del 14.18% de interés anual a 48 meses plazo.

Se realizó la apertura de dos cuentas para que realicen el depósito, del total del préstamo la cantidad de dinero que se pudo retirar fue \$ 8.500,00 pues el resto de fondos no se podía retirar por motivos de encaje del préstamo.

A continuación se muestra la tabla de amortización del préstamo:

Tabla 5. Tabla de amortización del préstamo

Capital	10.000,00
Interés	14,18%
Cuotas	48

Cuota	Term. Amortizado	Capital pagado	Interés pagado	Capital vivo	Capital amortizado
				10.000,00	
1	274,17	156,00	118,17	9.844,00	156,00
2	274,17	157,85	116,32	9.686,15	157,85
3	274,17	159,71	114,46	9.526,44	159,71
4	274,17	161,60	112,57	9.364,84	161,60
5	274,17	163,51	110,66	9.201,34	163,51
6	274,17	165,44	108,73	9.035,90	165,44
7	274,17	167,39	106,77	8.868,50	167,39
8	274,17	169,37	104,80	8.699,13	169,37
9	274,17	171,37	102,79	8.527,76	171,37
10	274,17	173,40	100,77	8.354,36	173,40
11	274,17	175,45	98,72	8.178,91	175,45
12	274,17	177,52	96,65	8.001,39	177,52
13	274,17	179,62	94,55	7.821,77	179,62
14	274,17	181,74	92,43	7.640,03	181,74
15	274,17	183,89	90,28	7.456,14	183,89
16	274,17	186,06	88,11	7.270,08	186,06
17	274,17	188,26	85,91	7.081,82	188,26
18	274,17	190,49	83,68	6.891,33	190,49
19	274,17	192,74	81,43	6.698,60	192,74
20	274,17	195,01	79,16	6.503,58	195,01
21	274,17	197,32	76,85	6.306,27	197,32
22	274,17	199,65	74,52	6.106,62	199,65
23	274,17	202,01	72,16	5.904,61	202,01
24	274,17	204,40	69,77	5.700,21	204,40
25	274,17	206,81	67,36	5.493,40	206,81
26	274,17	209,25	64,91	5.284,15	209,25
27	274,17	211,73	62,44	5.072,42	211,73
28	274,17	214,23	59,94	4.858,19	214,23
29	274,17	216,76	57,41	4.641,43	216,76
30	274,17	219,32	54,85	4.422,11	219,32
31	274,17	221,91	52,25	4.200,19	221,91
32	274,17	224,54	49,63	3.975,65	224,54
33	274,17	227,19	46,98	3.748,47	227,19
34	274,17	229,87	44,29	3.518,59	229,87
35	274,17	232,59	41,58	3.286,00	232,59
36	274,17	235,34	38,83	3.050,66	235,34
37	274,17	238,12	36,05	2.812,54	238,12
38	274,17	240,93	33,23	2.571,61	240,93
39	274,17	243,78	30,39	2.327,83	243,78
40	274,17	246,66	27,51	2.081,17	246,66
41	274,17	249,58	24,59	1.831,59	249,58
42	274,17	252,53	21,64	1.579,06	252,53
43	274,17	255,51	18,66	1.323,56	255,51

(Continúa)

Tabla 5. Tabla de amortización del préstamo

(continuación)

44	274,17	258,53	15,64	1.065,03	258,53
45	274,17	261,58	12,59	803,44	261,58
46	274,17	264,67	9,49	538,77	264,67
47	274,17	267,80	6,37	270,97	267,80
48	274,17	270,97	3,20	0,00	270,97
					10.000,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Construcción, Comercio y Producción Ltda.

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Una vez que depositaron el dinero se empezó con las compras de bienes y menaje para la puesta en marcha del bar.

A continuación se presenta los estados financieros proyectados que fueron elaborados en el plan de negocios del proyecto “Re-adecuación y Re-estructuración del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur”.

Tabla 6. Balance general

Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur
Balance inicial

<u>Activo</u>			<u>Pasivo</u>		
Corriente		3.348,22	Corriente		
Caja	2.500,00				
IVA pagado	848,22				
Fijo			A largo Plazo		10.000,00
Depreciable		4.634,00	Préstamo por pagar	10.000,00	
Bienes muebles	4.634,00				
			Total pasivo		10.000,00
Otros Activos		2.184,49	Patrimonio		166,71
Gastos de constitución	500,00		Capital social	166,71	
Gastos pre operacionales	100,00				
Utilería y menaje	1.584,49		Total patrimonio		166,71
<u>Total activo</u>		<u>\$ 10.166,71</u>	<u>Total pasivo + patrimonio</u>		<u>\$ 10.166,71</u>

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 7. Presupuesto acumulado

Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur
Presupuesto acumulado

Cuentas	Balance inicial	Diciembre 2010	Diciembre 2011	Diciembre 2012	Diciembre 2013	Diciembre 2014
Total activos	10.166,71	15.903,34	20.003,31	25.557,58	31.931,91	40.188,73
<u>Activo</u>						
Activo corriente	3.348,22	9.409,97	14.290,24	20.624,81	27.779,44	36.816,56
Caja/bancos	2.500,00	9.487,33	18.491,65	29.221,98	41.047,07	55.018,79
IVA pagado	848,22	-77,36	- 4.201,41	- 8.597,17	- 13.267,63	- 18.202,23
Inventario						
Inventario materia prima						
Inventario productos terminados						
Activo fijo	4.634,00	4.440,92	3.977,52	3.514,12	3.050,72	2.587,32
Bienes muebles	4.634,00	4.634,00	4.634,00	4.634,00	4.634,00	4.634,00
Depreciación acumulada		193,08	656,48	1.119,88	1.583,28	2.046,68
Otros activos	2.184,49	2.052,45	1.735,55	1.418,65	1.101,75	784,85
Gastos de constitución	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Gastos pre operacionales	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Menaje y utensilios	1.584,49	1.584,49	1.584,49	1.584,49	1.584,49	1.584,49
Amortización acumulada		132,04	448,94	765,84	1.082,74	1.399,64
Total pasivo y patrimonio	10.166,71	15.903,34	20.003,31	25.557,58	31.931,91	40.188,73

Tabla 7. Presupuesto acumulado

(continuación)

<u>Pasivo</u>	10.000,00	11.557,43	11.966,55	14.436,79	16.756,46	20.028,97
Pasivo corriente		2.192,59	4.696,47	9.578,60	14.675,29	20.028,97
Participación empleados por pagar						
Cuentas por pagar proveedores						
Impuestos por pagar						
IVA por pagar		707,71	701,78	751,47	787,99	827,47
Impuesto a la renta						
IESS por pagar		524,88	2.729,29	5.086,92	7.563,22	10.163,29
Décimo cuarto		480,00	1.518,48	1.625,99	1.705,01	1.790,43
Décimo tercero		480,00	1.518,48	1.625,99	1.705,01	1.790,43
Fondos de reserva		-	506,16	2.132,15	3.837,16	5.627,59
Vacaciones		-	253,08	1.066,07	1.918,58	2.813,80
A largo plazo	10.000,00	9.364,84	7.270,08	4.858,19	2.081,17	-
Préstamo por pagar	10.000,00	9.364,84	7.270,08	4.858,19	2.081,17	-
<u>Patrimonio</u>	166,71	4.345,91	8.036,76	11.120,79	15.175,45	20.159,77
Capital pagado	166,71	166,71	166,71	166,71	166,71	166,71
Reserva legal						
Resultado acumulado	-	-	4.179,20	7.870,05	10.954,08	15.008,74
Utilidad o pérdida del ejercicio	-	4.179,20	3.690,85	3.084,03	4.054,66	4.984,32
Diferencia entre activo y patrimonio	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 8. Estado de resultados

Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur
Estado de pérdidas y ganancias

Cuentas	Balance inicial	Diciembre 2010	Diciembre 2011	Diciembre 2012	Diciembre 2013	Diciembre 2014
<u>Ingresos</u>						
Ventas		35.334,64	87.514,85	93.710,90	98.265,25	103.188,34
Total ingresos		35.334,64	87.514,85	93.710,90	98.265,25	103.188,34
<u>Egresos</u>						
Gastos administrativos						
IESS		524,88	2.204,41	2.357,63	2.476,31	2.600,07
Décimo cuarto		480,00	1.518,48	1.625,99	1.705,01	1.790,43
Décimo tercero		480,00	1.518,48	1.625,99	1.705,01	1.790,43
Fondos de reserva		-	506,16	1.625,99	1.705,01	1.790,43
Vacaciones		-	253,08	812,99	852,51	895,22
Sueldos y salarios		5.760,00	18.221,76	19.511,86	20.460,14	21.485,19
Publicidad		40,00	126,54	135,50	142,08	149,20
Arriendo		1.200,00	3.796,20	4.064,97	4.262,53	4.476,08
Teléfono		120,00	379,62	406,50	426,25	447,61
Suministros		40,00	126,54	135,50	142,08	149,20
Proveedores		21.723,93	53.197,17	56.665,52	59.040,36	61.737,67
Depreciación mensual		193,08	463,40	463,40	463,40	463,40
Amortización otros activos		132,04	316,90	316,90	316,90	316,90

Tabla 8. Estado de resultados

(continuación)

Total gastos administrativos		30.693,93	82.628,74	89.748,74	93.697,59	98.091,84
Total gastos financieros		461,52	1.195,26	878,13	513,00	112,18
Total egresos		31.155,45	83.823,99	90.626,87	94.210,59	98.204,02
Resultado del ejercicio		4.179,20	3.690,85	3.084,03	4.054,66	4.984,32

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 9. Liquidación de utilidades

Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur
Liquidación de utilidades

Cuentas	Balance inicial	Diciembre 2010	Diciembre 2011	Diciembre 2012	Diciembre 2013	Diciembre 2014
Resultado del ejercicio		4.179,20	3.690,85	3.084,03	4.054,66	4.984,32
(-) 15% participación empleados		626,88	553,63	462,60	608,20	747,65
Utilidad antes imp. Renta		3.552,32	3.137,23	2.621,43	3.446,46	4.236,67
(-) 25% impuesto a la renta		888,08	784,31	655,36	861,62	1.059,17
Utilidad después de impuestos		2.664,24	2.352,92	1.966,07	2.584,85	3.177,50
(-)10% reserva legal		266,42	235,29	196,61	258,48	317,75
Utilidad liquida		2.397,81	2.117,63	1.769,46	2.326,36	2.859,75

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 10. Flujo de caja

Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur

Flujo de caja

Cuentas	Balance inicial	Diciembre 2010	Diciembre 2011	Diciembre 2012	Diciembre 2013	Diciembre 2014
Saldo inicial	2.500,00	2.500,00	7.809,84	9.004,32	10.730,33	11.825,09
<u>Ingresos</u>						
Ventas		35.334,64	87.514,85	93.710,90	98.265,25	103.188,34
IVA cobrado		4.240,16	10.501,78	11.245,31	11.791,83	12.382,60
Total ingresos		39.574,80	98.016,63	104.956,21	110.057,08	115.570,94
<u>Gastos</u>						
Décimo cuarto		-	1.492,32	1.590,15	1.678,67	1.761,96
Décimo tercero		-	1.998,48	1.625,99	1.705,01	1.790,43
Sueldos y salarios		5.760,00	18.221,76	19.511,86	20.460,14	21.485,19
Pago de préstamo		274,17	3.290,02	3.290,02	3.290,02	2.193,35
Publicidad		40,00	126,54	135,50	142,08	149,20
Arriendo		1.200,00	3.796,20	4.064,97	4.262,53	4.476,08
Teléfono		120,00	379,62	406,50	426,25	447,61
Suministros		40,00	126,54	135,50	142,08	149,20
Proveedores		21.723,93	53.197,17	56.665,52	59.040,36	61.737,67
IVA pagado		2.606,87	6.383,66	6.799,86	7.084,84	7.408,52
Total gastos		31.764,97	89.012,31	94.225,88	98.231,99	101.599,21
Saldo de caja	2.500,00	7.809,84	9.004,32	10.730,33	11.825,09	13.971,72

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 11. Flujo de caja corriente y descontado

Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur

Flujo de caja corriente y descontado

Concepto	Inversión inicial	Año 1 2010	Año 2 2011	Año 3 2012	Año 4 2013	Año 5 2014
Ingresos						
Aporte de accionistas	166,71	166,71	166,71	166,71	166,71	166,71
Total ingresos	10.000,00	35.334,64	87.514,85	93.710,90	98.265,25	103.188,34
Total ingresos	10.166,71	35.501,36	87.681,56	93.877,61	98.431,96	103.355,05
Total egresos		31.155,45	83.823,99	90.626,87	94.210,59	98.204,02
Saldo final	-10.166,71	4.345,91	3.857,57	3.250,74	4.221,37	5.151,03

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 12. Premisas de trabajo

Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur
Premisas de trabajo

Detalle	Final año 1 2010	Año 2 2011	Año 3 2012	Año 4 2013	Año 5 2014
Inflación esperada	6,55%	5,45%	7,08%	4,86%	5,01%
S.M.V.G.	240,00	253,08	271,00	284,17	298,41
Tasa referencial activa	9,98%	9,88%	10,15%	11,01%	10,02%
Tasa referencial pasiva	4,15%	4,06%	4,00%	4,10%	4,25%
Tasa de descuento	13,62%	12,42%	14,16%	12,42%	12,15%
Crecimiento	12%	13%	14%	15%	10%
IVA	12%	12%	12%	12%	12%
Utilidad	15%	15%	18%	17%	15%

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 13. Gastos administrativos

Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur
Gastos administrativos

Gastos administrativos	Mensual	IVA 12%	Total	T. 12 meses	IVA 12 meses
Publicidad	10,00	1,20	11,20	120,00	14,40
Arriendo	300,00	36,00	336,00	3600,00	432,00
Teléfono	30,00	3,60	33,60	360,00	43,20
Suministros de oficina	10,00	1,20	11,20	120,00	14,40
Total	350,00	42,00	392,00	4.200,00	504,00

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 14. Nómina de trabajadores

Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur
Registro de personal 2010

Cargo	S. Mensual	S. Anual	IESS patronal	Bono escolar	Bono navideño	Fondos de reserva	Vacaciones
				12	12	12	24
Empleado 1 (cocinero)	240,00	960,00	116,64	80,00	80,00		
Empleado 2 (ayudante de cocina)	240,00	960,00	116,64	80,00	80,00		
Empleado 3 (socio 1)	240,00	960,00	116,64	80,00	80,00		
Empleado 4 (socio 2)	240,00	960,00	116,64	80,00	80,00		
Empleado 5 (socio 3)	240,00	960,00	116,64	80,00	80,00		
Empleado 6 (socio 4)	240,00	960,00	116,64	80,00	80,00		
Suma	1.440,00	5.760,00	699,84	480,00	480,00		
	Aportación mensual		174,96	120,00	120,00		

Concepto	Anual (4 meses)	Mensuales
Sueldo	5.760,00	1.440,00
Beneficios sociales	960,00	240,00
IESS	699,84	174,96
Total	7.419,84	1.854,96

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 15. Indicadores

Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur
Índices de evaluación

Concepto	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de fondos nominales	-10.166,71	4.345,91	3.857,57	3.250,74	4.221,37	5.151,03
Tasa de descuento aplicable: Ke		14%	12%	14%	12%	12%
Factor de valor actual: $1/(1+Ke)^i$		0,77	0,70	0,59	0,56	0,56
Flujos de caja actualizados		3.366,74	2.715,08	1.914,27	2.351,43	2.903,98
FICI actualizados y acumulados		3.366,74	6.081,82	7.996,08	10.347,52	13.251,50
Suma de los FICI actualizados		13.251,50				
Monto de la inversión inicial		-10.166,71				
Valor actual neto		3.084,79				
Relación beneficio/costo (b/c)		30,34%				
Tasa interna de retorno (TIR)		29,00%				

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Para realizar la evaluación financiera del proyecto “Re-adecuación y Re-estructuración del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur”, y conocer si era rentable realizar la inversión se trabajó con los indicadores VAN, TIR y Costo- Beneficio.

Lo primero fue determinar si existía una recuperación de capital, esto se realizó a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) ya que este indicador financiero permite traer a momento actual los flujos futuros y saber si el proyecto es rentable, para lo cual el VAN debía ser positivo.

El VAN del proyecto se calculó con el ingreso del primer año al que se le resto los egresos o gastos del primer año se le aplicó la tasa de descuento para que este dinero tenga una equivalencia al momento que se hizo la inversión, esto se realizó por cada uno de los años.

Dando como resultado un VAN positivo de \$ 3.084,79 con lo que se podía determinar que el proyecto si era rentable.

A la vez se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR), para el proyecto fue del 29 % esta es la tasa con el cual el valor actual neto es igual a cero, esto quiere decir que la sumatoria de los flujos prácticamente son igual a la inversión inicial.

Así también, se realizó el cálculo de la relación costo – beneficio, es una relación matemática que compara los dólares que se gastan con los dólares que hay de utilidad, se utiliza para ver cómo va evolucionando un proyecto.

El costo- beneficio calculado para el proyecto fue del 30,34%, con este indicador se puede realizar una comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la puesta en marcha de un proyecto.

CAPÍTULO 4

GESTIÓN QUE SE REALIZÓ EN EL BAR DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA CAMPUS SUR EN EL PERIODO 2010-2013

4.1. Cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de negocios

Para mejorar el servicio del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, lo primero que se realizó fue la identificación de las falencias de la administración anterior entre las principales estaban:

- ✓ Precios altos
- ✓ Atención deficiente
- ✓ Falta de variedad de productos
- ✓ Un ambiente poco acogedor

Con estos resultados las decisiones implementadas fueron:

- ✓ **Precios:** dado que es un mercado sensible a los precios altos, se tomó como política mantener los precios bajos; debido a que la anterior administración cobraba \$ 0.20 sobre el precio de venta de los productos lo que era exagerado, por lo que solo se incrementó el mínimo de \$ 0,05 precio de venta brindando de esta manera a todos los estudiantes, docentes y personal administrativo productos de buena calidad con precios bajos.

Con respecto a los productos elaborados como almuerzos y desayunos se seleccionó proveedores convenientes en precios y calidad que tuvieran reconocimiento de salubridad como: Pronaca, Embutidos Don Diego y proveedores de comida lojana con registros sanitarios, de manera adicional se añadió a los almuerzos postre y se cambió de jugos envasados a jugo de frutas.

En la siguiente tabla se muestra los precios de algunos productos en la anterior administración y los precios con los que se empezó en esta administración.

Tabla 16. Comparación de precios

Producto	Precios anteriores	Precios iniciales
Almuerzos	1.70	1.60
Desayunos	1.70	1.60
Empanadas de pollo	0.70	0.60
Nestea	0.70	0.50
Pizza	1.00	0.75
Pastel de chocolate	0.80	0.60

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Para plantear estos precios de venta se realizó un análisis de costos, a continuación se presenta el costo de producción de cuatro productos elaborados en el bar:

✓ **Almuerzos**

Tabla 17. Materia Prima Directa (MPD) almuerzo

Detalle	Costo
Mercado (verduras y vegetales)	70,00
Mercado (frutas)	30,00
Carnes, pollo, pescado	110,00
Arroz	40,00
Aceite	30,00
Total	280,00

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 18. Costo Indirecto de Fabricación (CIF) almuerzo

Detalle	Costo
Servilletas	10,00
Mano de obra	60,00
Gas	10,00
Servicios (agua, luz)	20,00
Total	100,00

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

$$\text{MPD} + \text{CIF} = \text{costo total semanal}$$

$$280,00 + 100,00 = 380,00$$

Se empezó vendiendo 60 almuerzos por día * 5 días = 300 almuerzos semanalmente

Costo unitario: 380,00 costos / 300 almuerzos = \$ 1.2667 costo por almuerzo

Se planteó un precio de venta por almuerzo de \$ 1,60 con lo que se tenía un margen de ganancia de \$ 0,33.

✓ **Desayunos**

Tabla 19. Materia Prima Directa (MPD) desayuno

Detalle	Costo
Leche	0,20
Pan	0,15
Jamón	0,10
Queso	0,10
Huevos	0,15
Jugo	0,20
Total	0,90

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 20. Costo Indirecto de Fabricación (CIF) desayuno

Detalle	Costo
Servilletas	0,05
Mano de obra	0,15
Gas	0,10
Servicios (agua, luz)	0,10
Total	0,40

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

$$\text{MPD} + \text{CIF} = \text{costo total}$$

$$0,90 + 0,40 = 1,30$$

Costo unitario: \$ 1,30 costo por desayuno

Se planteó un precio de venta por desayuno de \$ 1,60 con lo que se tenía un margen de ganancia de \$ 0,30.

Se empezó vendiendo 10 desayunos por día * 5 días = 50 desayunos semanalmente

✓ **Sánduche mixto**

Tabla 21. Materia Prima Directa (MPD) sánduche mixto

Detalle	Costo
Pan	0,15
Jamón	0,10
Queso	0,10
Mortadela	0,05
Lechuga	0,05
Tomate	0,05
Mayonesa	0,10
Total	0,60

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 22. Costo Indirecto de Fabricación (CIF) sánduche mixto

Detalle	Costo
Servilleta	0,03
Funda	0,02
Mano de obra	0,10
Servicios (agua)	0,05
Total	0,20

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

$$\text{MPD} + \text{CIF} = \text{costo total}$$

$$0,60 + 0,20 = 0,80$$

Costo unitario: \$ 0,80 costo por sánduche mixto

Se planteó un precio de venta por sánduche mixto de \$ 1,00 con lo que se tenía un margen de ganancia de \$ 0,20.

Se empezó vendiendo 50 sánduches mixtos por día * 5 días = 250 sánduches mixtos semanalmente.

✓ **Sánduche de pollo**

Tabla 23. Materia Prima Directa (MPD) sánduche de pollo

Detalle	Costo
Pan	0,15
Pollo	0,25
Lechuga	0,05
Mayonesa	0,05
Total	0,50

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Tabla 24. Costo Indirecto de Fabricación (CIF) sánduche de pollo

Detalle	Costo
Servilleta	0,03
Funda	0,02
Mano de obra	0,10
Servicios (agua)	0,05
Gas	0,10
Total	0,30

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

$$\text{MPD} + \text{CIF} = \text{costo total}$$

$$0,50 + 0,30 = 0,80$$

Costo unitario: \$ 0,80 costo por sánduche de pollo

Se planteó un precio de venta por sánduche de pollo de \$ 1,00 con lo que se tenía un margen de ganancia de 0,20 ctvs.

Se empezó vendiendo 50 sánduches de pollo por día * 5 días = 250 sánduches de pollo semanalmente.

- ✓ **Atención cliente:** en los resultados de las encuestas se evidencio que el 21% de los estudiantes y el 20% de docentes consideraban que la atención era deficiente, se tomó en cuenta estos puntos de vista para mejorar el servicio y al seleccionar el personal que trabajaba en el bar este debía ser atento y cordial.

Así mismo, al ser atendido el bar por jóvenes estudiantes y no por personas externas a la universidad, permitió un mayor conocimiento de los gustos y preferencias de los estudiantes, y tener una mejor relación con los mismos.

- ✓ **Variedad de productos:** para solucionar este problema se contactó a diferentes proveedores que ayudaron con una mayor variedad de alimentos en snacks y bebidas, y en cuanto a la comida light, comida rápida, comida tradicional estos productos fueron preparados por el personal del bar entre estos están las ensaladas de frutas, sánduches mixtos y de pollo, jugos, batidos, asados, pinchos, mote con chicharrón, de manera que los estudiantes, docentes y personal administrativo tuviera una mayor variedad de productos.
- ✓ **Decoración del local:** Con respecto a este punto se realizó una decoración del interior del bar con afiches de tal manera que se diera una imagen muy juvenil; así también, se implementó dos televisores donde se ponía música, un juego de sala donde los estudiantes y docentes pudieran ir a leer o conversar.

Otros cambios que se realizaron fueron:

- ✓ **Almuerzos con self service:** se implementó con la finalidad de ofrecer un servicio más rápido, variado, y salubre del expendio de alimentos.
- ✓ **Vitrinas de exhibición:** se implementó tres vitrinas para exhibir los productos a los estudiantes, docentes y personal administrativo para que

tuvieran una mejor visibilidad de la variedad de productos que se ofertaba en el bar pero, a la vez esto permitía mantener los productos libres de contaminación externa.

- ✓ **Encebollados y platos fuertes:** los sábados a fin de brindar mayor variedad a los estudiantes, docentes y personal administrativo de la universidad se ofertó encebollados y secos.
- ✓ **Juegos:** se implementó un futbolín y se prestaba barajas a fin de que los estudiantes puedan realizar actividades de esparcimiento dentro del bar.
- ✓ **Eventos musicales:** Como apoyo al desarrollo cultural de los estudiantes de la universidad, el bar colaboró con el área de pastoral para la puesta en marcha de dos eventos musicales en el interior del mismo, el primero se realizó en el 2010 con la temática de música nacional con el pasillo como principal exponente y el segundo se desarrolló en el año 2011 con la temática de la música contemporánea y música folklórica.

Los cambios que se presentaron en el servicio del bar tanto físicamente como en el ambiente permitieron que la labor fuera recocida de manera interna y externa a la universidad, al ser entrevistados por el periódico noti UPS para la publicación del mes de octubre del 2010 y por la revista de economía y negocios Líderes para la sección de semillero de la publicación del lunes 21 de mayo del 2012. (Anexo 2 y 3).

4.2. Valoración de la pre factibilidad legal del proyecto

4.2.1. Permisos de funcionamiento.

El bar de la universidad campus sur empezó a tramitar los permisos después de aperturar el RUC, pero se dificultó la obtención de los mismos debido a que no se cumplía con los requisitos dado que el local no contaba con campana de extracción de olores, trampa de grasa, extintores y basureros diferenciados.

Tras una larga gestión por parte de la administración del bar, y el apoyo de autoridades de la universidad se instaló en la cocina la campana de extracción de

olores y la trampa de grasa, se compró el extintor y se colocó basureros diferenciados en el interior y exterior del bar, al cabo de un año se pudo cumplir con la obtención de los permisos tanto del Ministerio de Salud, Ministerio del Ambiente y del Cuerpo de Bomberos.

También se canceló los rubros correspondientes a la patente, fondo ambiental y permiso del ministerio del interior.

4.2.2. Declaraciones al SRI.

El bar de la universidad tenía como obligaciones la declaración mensual del IVA que se declaraba de acuerdo al digito 8, es decir como fecha máxima hasta el 24 de cada mes y la declaración del Impuesto a la Renta hasta el 24 de marzo de cada año.

Las ventas del negocio nunca sobrepasaron los montos establecidos para llevar contabilidad pero se llevaba un control interno.

En el primer año se realizó la primera declaración del impuesto a la renta de manera tardía por lo que se tuvo que cancelar una multa del 3% sobre las ventas dado que para este periodo no se generó ningún valor a pagar por impuesto a la renta, porque no se sobrepasó la base imponible.

4.2.3. Afiliación al IESS y Ministerio de Relaciones Laborales.

El inicio de las actividades del proyecto de “Re-adequación y Re-estructuración del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur” se dio el 16 de agosto del 2010, se conformó por Pablo Álvarez, Katerine Pauta, Julio Pacheco y Johanna Nicolalde, socios y creadores del proyecto con el cargo de administradores y las señoras María Cedeño y Mónica Valencia como colaboradores con el cargo de cocinero, ayudante de cocina respectivamente.

Se comenzó brindando el servicio sin la elaboración de un contrato escrito con los colaboradores y sin la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, lo único que garantizaba la relación laboral fue una conversación o contrato de palabra donde se estableció horarios de trabajo, sueldo, reglas, normativas y funciones específicas que tenían que desempeñar cada cargo.

Al principio la relación laboral se llevó dentro de los parámetros de cordialidad, respeto y con entusiasmo de sacar la microempresa adelante, al pasar el tiempo las cosas cambiaron y la relación laboral se fue deteriorando. A los 6 meses de haber iniciado el emprendimiento los colaboradores cambiaron su actitud en el trabajo, no respetaban los horarios, llegaban al trabajo en condiciones inadecuadas, la desmotivaciones y la falta de respeto rompió la armonía y la buena convivencia. Uno de los principales errores fue no haber elaborado un reglamento y una normativa interna donde se estableciera los procedimientos claros del funcionamiento del bar como: horarios, atrasos, multas, vestimenta, asepsia, procesos y permisos.

Aspectos cotidianos del vivir de una microempresa y que marcan los parámetros de convivencia, el no pedir asesoramiento de cómo elaborar estos manuales también fue un error importante. Por esta razón los problemas siguieron ocurriendo y al no llegar a un acuerdo con la señora encargada de la cocina, los 4 socios decidieron despedir a la señora María Cedeño, que tenía a su cargo la cocina por no haber un cambio de actitud en ella, ni una mejora en la relación laboral con el resto de colaboradores.

La señora María Cedeño, en sus justos derechos como ciudadana sintiéndose afectada en la forma de despido del trabajo, decidió tomar acciones legales y demandar a los administradores el 5 de mayo del 2011 en el Juzgado Séptimo del Trabajo de Pichincha.

Debido a que el despido no se realizó de acuerdo a los plazos que dicta la ley y esperando la resolución de la autoridad competente los demandó por despido intempestivo acogándose en el art 188, 181,192 del código de trabajo del Ecuador.

La señora añadió en la demanda no estar afiliada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, no haber recibido todos los derechos de remuneración y no haber tenido un contrato establecido de trabajo.

María Cedeño, con su respectivo representante legal estableció que el monto a pagar por los daños e injusticias causadas era de \$ 6.000,00 dólares. El juez José Proaño Egas con causa N° 167-2001 planteaba que la respectiva demanda era clara, precisa y reunía los requisitos de ley, convocó a las partes a audiencia preliminar de

contestación a la demanda y formulación de pruebas para el día 21 de mayo del año 2012, a las 08h20 am.

A la diligencia señalada debían acudir las partes personalmente o mediante procurador judicial con poder especial amplio y suficiente con cláusula expresa para transigir, así como presentar sus exposiciones y pedidos de pruebas por escrito.

Al llegar la citación al lugar de trabajo y enterarse de la situación la preocupación y la impotencia de no saber qué hacer se cruzaba por cada uno de los administradores, teniendo en cuenta que recién entraban en el mundo del emprendimiento, no tenían la experiencia y era la primera vez que los demandaban.

Lo primero que decidieron al enterarse de este problema fue pedir asesoramiento a los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana, un docente de legislación laboral los atendió y les explicó los errores que habían cometido, y que el desconocimiento de la ley no los eximía de las culpas, por tanto debían pagar a María Cedeño, por despedirla intempestivamente; también les dio a conocer el proceso que debían seguir y que era pertinente contratar los servicios de un abogado para que los represente.

El 21 de junio del 2011 contrataron los servicios del abogado Dr. José Llumitaxi, al cual autorizaron como representante legal en el proceso judicial y para que las notificaciones fueran enviadas al casillero de su pertenencia.

El Dr. José Llumitaxi, por los servicios prestados cobró \$ 200,00 dólares, pero les explicó que por ley debían pagarle a la señora lo que le correspondía y que la única forma en la que él podía ayudarlos era alargando el juicio de 3 a 4 años para que puedan ahorrar y pagarle a la señora cuando perdieran el juicio.

Ya que recién habían empezado con el negocio no contaban con ese dinero; además en lo que trascurriera el tiempo el abogado, por cada audiencia en la que los representará para alargar el proceso iba a cobrar 200,00 dólares, los administradores decidieron buscar otra solución al problema.

La solución para este problema fue hablar directamente con la señora, y así pedir las respectivas disculpas y aclarar los hechos sucedidos el día en que se la despidió.

La conversación con María Cedeño, permitió llegar a un acuerdo, donde le explicaron la situación y acordaron pagarle lo que le correspondía por los servicios prestados en un monto de \$ 800,00 dólares los cuales acepto después de hablar con su abogado.

Para finalizar este proceso se elaboró un acta de acuerdo extrajudicial con el que la señora firmaba su desistimiento a continuar con el proceso en el futuro con relación a este caso.

De manera que el 20 de julio del 2011 a las dieciséis horas con cinco minutos, ante el Dr. José Núñez en calidad de Juez, encargado del Juzgado Séptimo de Trabajo, compareció María Alexandra Cedeño Vaca portadora de la cédula de ciudadanía No. 171219582-3 y papeleta de votación No. 133-0005, para firmar el escrito de desistimiento presentado.

4.2.4. Estructura organizacional

Por todos los inconvenientes laborales que se presentaron se elaboraron:

- Un organigrama estructural
- Un organigrama funcional para establecer las actividades y tareas de cada miembro y colaborador del bar.
- Se elaboraron e inscribieron los contratos de trabajo
- Se realizó la afiliación al instituto de Seguridad Social
- Se elaboraron un reglamento interno donde constataban: horarios, multas, vestimenta, procesos y permisos.

A continuación se muestra el organigrama estructural y funcional con el que se trabajó en el bar:

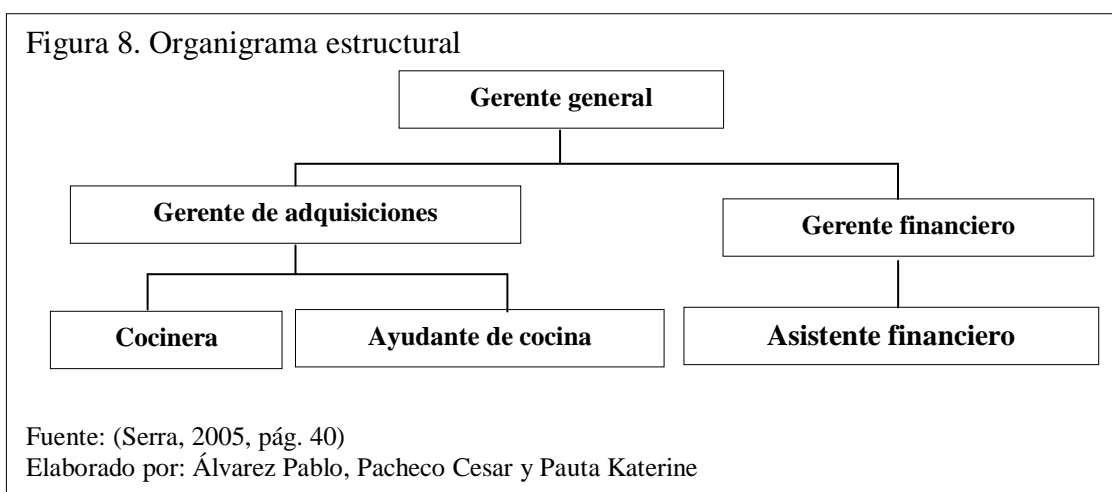
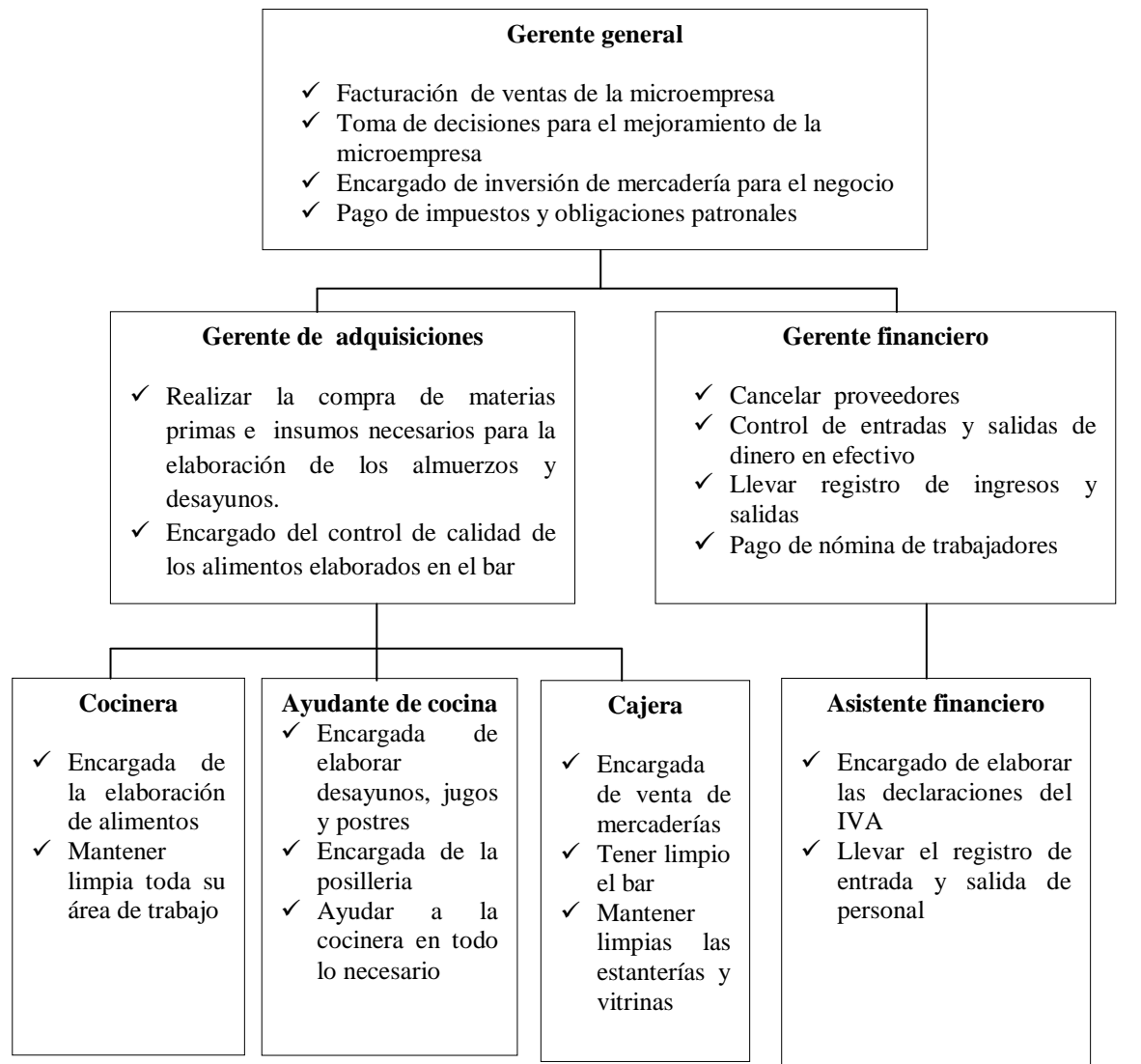


Figura 9. Organigrama funcional



Fuente: (Serra, 2005, págs. 41,42)

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

4.3. Valoración de la pre factibilidad comercial del proyecto

4.3.1. Control de existencias.

Dado que el bar era un pequeño negocio la circulación de existencias fue diaria, lo que dificultaba llevar un inventario detallado de cada producto, por tal motivo se delegó a una persona como la encargada de realizar los pedidos a proveedores, para lo cual previamente debía revisar las existencias de productos en la bodega y con esta información realizar el pedido de manera que existiera suficientes existencias hasta la próxima visita.

Los productos ingresaban a la bodega por días debido a que cada proveedor tenía una ruta definida de la siguiente manera:

- **Lunes:** Confiteca, Tesalia, Coca-Cola, Toni, Nestlé confitería, Frito Lay
- **Martes:** Distri-Food, Azende
- **Miércoles:** Inalecsa, Kraft
- **Jueves:** Alpina, Ajecuator
- **Viernes:** Nestlé bebidas, Pasteurizadora Quito

El bar por su actividad manejaba dos tipos de inventarios el de productos y el de insumos:

- ✓ **El inventario de productos:** Este incluía todos los productos que el bar comercializaba.
- ✓ **El inventario de insumos:** En este se manejaba todo lo referente a servilletas, vasos, platos plásticos, tarrinas, cucharas plásticas que era lo que el bar necesitaba para brindar un servicio adecuado.

4.3.2. Línea de productos.

La línea de productos con la que se trabajó en el bar estuvo dividida en cuatro segmentos como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 25. Línea de productos del bar

Bebidas	Bocaditos	Snacks	Dulces
➤ Café	➤ Empanadas de morocho	➤ Papas rufles	➤ Chocolate galak
➤ Aguas aromáticas	➤ Empanadas de verde	➤ Doritos	➤ Chocolate nestlé
➤ Nестea	➤ Empanadas colombianas	➤ Platanitos	➤ Manicho
➤ Gatorade	➤ Empanadas de pollo horneadas	➤ Chifles de sal	➤ Tango
➤ Gaseosas	➤ Empanadas de carne horneadas	➤ Chifles de dulce	➤ Trident
➤ Jugos sunny	➤ Empanadas de pollo fritas	➤ Cachitos	➤ Artic
➤ Jugos dely	➤ Empanadas de queso	➤ Cueritos	➤ Agogo
➤ Jugos facundo	➤ Pan de chocolate	➤ Yuquitas	➤ Chiclets
➤ Jugos ice	➤ Burritos	➤ Golpe original	➤ Halls
➤ Jugos del valle	➤ Pizza	➤ Golpe ranchero	➤ Clorets
➤ Tampico	➤ Bolones	➤ Galletas ricas	➤ Sparkies
➤ Jugos natura	➤ Quimbolitos	➤ Galletas ritz	
➤ Vita leche	➤ Humitas	➤ Galletas amor	
➤ Yogu yogu	➤ Pastel de chocolate	➤ Galletas oreo	
➤ Nesquick	➤ Sánduches mixtos	➤ Galletas kripiz	
➤ Agua tesalia	➤ Sánduches de pollo	➤ Galletas galak	
➤ Agua Dasani	➤ Desayunos	➤ Galletas nestlé	
➤ Guitig	➤ Almuerzos		
➤ Agua ovit	➤ Encebollados		
➤ V220	➤ Secos		

Tabla 25. Línea de productos del bar

(continuación)

➤ Powerade	➤ Platos fuertes		
➤ Yogurt toni	➤ Asados		
➤ Yogurt alpina	➤ Pinchos		
	➤ Chesse cake		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Para el adecuado manejo de existencias una herramienta que se utilizó en el bar fue la matriz Boston Consulting Group (BCG) o matriz de crecimiento – participación.

Se elaboró esta matriz con la finalidad de ayudar a decidir en qué productos se debía invertir, desinvertir o incluso ya no comprar y de esta manera adquirir los productos que tenían una mayor rotación. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado.

Así los productos se situaron en cada uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

- ✓ **Estrella:** Productos que poseen un alto nivel de crecimiento y alta participación de mercado.
- ✓ **Interrogante:** Productos que poseen un bajo nivel de crecimiento y poca participación de mercado.
- ✓ **Vaca:** Productos que poseen un bajo nivel de crecimiento y alta participación de mercado.
- ✓ **Perro:** Productos que poseen un bajo nivel de crecimiento y baja participación de mercado.

Figura 10. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Crecimiento del mercado	Interrogantes	Estrellas
	Powerade, nestea de durazno.	Nestea negro, empanadas de pollo fritas, coca cola, bolones, pizza, snacks.
	Perros	Vacas
	Empanadas de queso, pan de chocolate.	Desayunos, almuerzos, sánduches.

Participación en el mercado

Fuente: (Koenes, 1995, págs. 208,209)

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

4.3.3. Estrategia genérica.

Se utilizó como estrategia genérica la diferenciación del producto ya que los productos que se expendían en el bar siempre fueron frescos y se los protegía de la contaminación del ambiente exhibiéndolos en vitrinas, también se tenía un orden en las estanterías clasificando los productos por aguas, jugos, hidratantes, energizantes, gaseosas lo que permitía que los consumidores tengan a la vista toda la variedad productos y pudieran tomar una mejor decisión.

4.3.4. Cadena de valor.

La cadena de valor con la que se trabajó en el bar fue:

4.3.4.1. Actividades primarias.

- ✓ **Logística hacia el interior:** en este aspecto el bar tenía establecido que se realizaría la limpieza del local las veces que sean necesarias al día con la finalidad de brindarles a los estudiantes, docentes y personal administrativo un ambiente límpido y cómodo.
- ✓ **Operaciones:** los colaboradores conocían cuáles eran sus tareas y actividades, para que de esta manera distribuyan su tiempo para realizar cada actividad de la mejor manera.
- ✓ **Servicio:** el bar busco brindar un buen servicio pero para esto se debió cambiar las actitudes de los estudiantes, docentes y personal administrativos inculcando una cultura de orden.

4.3.4.2. Actividades de apoyo.

- ✓ **Infraestructura:** el bar contó con un salón amplio con 25 mesas y 100 sillas, se implementó un juego de sala para que los docentes y los estudiantes puedan relajarse y pasar un momento ameno, así como una zona para fumadores colocando mesas en los exteriores del bar.
- ✓ **Compras:** las compras necesarias para la elaboración de desayunos y almuerzos se realizaba una vez a la semana para lo cual se planeaba el menú semanal y la lista de compras con el fin de evitar inconvenientes a lo largo de la semana. Por otra parte se tenía una lista de proveedores para el

abastecimiento de todo lo que son bebidas, snacks, picaditas y dulces, en esta se tenía detallado los días de visita, con la finalidad de realizar el pedido de manera que dure para toda la semana o hasta la próxima de visita del proveedor.

- ✓ **Administración de recursos humanos:** se realizó la contratación de personal en base a los conocimientos de cada persona de acuerdo al cargo que iba a desarrollar dentro del bar a la vez se mantuvo una buena relación entre jefes y colaboradores con la finalidad de crear un ambiente de trabajo agradable.

4.3.5. Análisis FODA.

Otra herramienta que se utilizó en el bar fue el análisis FODA debido a que este proceso busca y analiza, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervenían en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Esta herramienta permitió diagnosticar tanto la situación interna como la externa del bar y de esta manera plantear las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos planteados en el plan de negocios.

A continuación se muestra la matriz FODA del bar:

Tabla 26. Matriz FODA del bar de la U.P.S Campus Sur

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Es el único bar que existe dentro de la universidad. ✓ Los administradores del bar están prestos a recibir conocimientos para la mejora continua del bar ✓ Precios competitivos en los aperitivos, bebidas, almuerzos y otros. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La oportunidad de incrementar el número de personas que visitan diariamente el bar. ✓ Ampliar el servicio del bar, implementando una isla en el edificio continuo. ✓ Aumentar la variedad de productos.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de formación profesional por parte del personal que labora en el bar, en atención y servicio al cliente, en manipulación, conservación, adquisición y elaboración de los alimentos. ✓ Poca oferta de combos y comida rápida. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mucha experiencia de la competencia en este tipo de actividad. ✓ Variedad de locales que expenden toda clase de comidas ubicados en las afueras de la universidad.

Fuente: (Thomet, 2012, pág. 38)

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar, Pauta Katerine

Una vez elaborado el FODA las estrategias de acción que se planteó correspondiente a la realidad evidenciada fueron:

- ✓ **La estrategia FO (Maxi-Maxi):** El objetivo de la estrategia FO (Fortaleza vs Oportunidades), es el de maximizar las fortalezas y las oportunidades.
- ✓ **La estrategia FA (Maxi-Mini):** El objetivo de la estrategia FA (Fortaleza vs Amenazas), es el de maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.
- ✓ **La estrategia DO (Mini-Maxi):** El objetivo de la estrategia DO (Debilidades vs Oportunidades), es el de minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- ✓ **La estrategia DA (Mini-Mini):** El objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Tabla 27. Matriz de formulación de estrategias del bar de la U.P.S Campus Sur

	Fuerzas – F	Debilidades – D
Oportunidades –O	<p align="center">Estrategias –FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener precios competitivos en los alimentos que se expenden en el bar. 	<p align="center">Estrategias –DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atraer a más usuarios que buscan un ambiente agradable y acogedor para compartir entre amigos.
Amenazas –A	<p align="center">Estrategias –FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Predisposición de los administradores del bar a recibir conocimientos para la mejora continua del mismo. 	<p align="center">Estrategias –DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar capacitación al personal que labora en el bar, en las diferentes áreas. ✓ Incrementar la oferta de combos y de comida rápida en el bar para atraer a más clientes.

Fuente: (Thomet, 2012, pág. 38)

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco César y Pauta Katerine

4.4. Valoración de la pre factibilidad financiera del proyecto

En un inicio el horario de atención estuvo dividido entre los cuatro administradores en dos turnos de 7H00 a 14H00 y de 14h00 a 21h00, lo que permitía que los mismos pudieran asistir a clases.

El control interno en el área financiera del bar se llevó haciendo uso de arqueo de caja lo que permitía determinar y controlar las ventas diarias.

El formato de arqueo de caja que se utilizó en el bar fue el siguiente:

Figura 11. Arqueo de caja

**Bar U.P.S. Campus Sur
Acta de arqueo de caja**

Fecha: _____ **Hora:** _____

Responsable: _____

Billetes		
Cantidad	Detalle	Valor
	Billetes de \$ 20.00	
	Billetes de \$ 10.00	
	Billetes de \$ 5.00	
	Billetes de \$ 1.00	
	Total	
Monedas		
Cantidad	Detalle	Valor
	Monedas de \$ 1.00	
	Monedas de \$ 0.50	
	Monedas de \$ 0.25	
	Monedas de \$ 0.10	
	Monedas de \$ 0.05	
	Monedas de \$ 0.01	
	Total	
	Total presentado	
	Saldo contable	
	Diferencia	

Firma responsable

Fuente: (Bernal, 2004, págs. 101,102)

Elaborado: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar, Pauta Katerine

Se empezó en el año 2010 con una rotación de caja de \$ 700,00 de ventas en la sección diurna y \$ 200,00 en la sección nocturna de lunes a jueves, de \$ 450,00 en viernes y \$200,00 en sábado debido a que el horario de atención de este día era hasta las 12h00.

En el año 2011 y 2012 se tuvo una rotación promedio de caja de \$ 650,00 de ventas en la sección diurna y \$ 150,00 en la sección nocturna de lunes a jueves, de \$ 400,00 en viernes y \$150,00 en sábado.

Para estos años se debió contratar personal para el área de atención en la sección nocturna debido a que los horarios de estudio no permitían que se siga laborando en dos turnos entre los administradores, esto provoco una baja en los niveles de ventas ya que los estudiantes empezaron a resentir el cambio en cuanto a la atención ya que las personas que se contrató fueron de confianza porque debían manejar el dinero, pero carecían de carisma para atención. En estos años el control se realizó de igual manera a través de arqueos de caja.

Otros inconvenientes que se presentaron en estos años fueron dos robos en el bar, el primero que se dio en el mes de febrero del 2011 donde sustrajeron los dos televisores valorados en \$ 1.000,00 y aproximadamente \$ 150,00 en efectivo, se realizó la denuncia respectiva pero no se tuvo ninguna respuesta favorable por parte de la empresa encargada de la seguridad de la universidad en ese momento.

Las medidas de seguridad que se tomaron en este momento fue instalar aldabas en la puerta trasera del bar y colocar cadenas en las puertas delanteras.

El segundo robo se dio en el mes de agosto del 2012 donde sustrajeron aproximadamente \$ 1.500,00 que correspondían al pago de sueldos del último mes de trabajo de igual manera la empresa de seguridad no se hizo responsable.

Las medidas de seguridad tomadas en ese momento fue instalar cámaras de vigilancia en el interior del bar y cambiar las serraduras.

Para el año 2013 se presentó una rotación de caja de \$ 500,00 de ventas en la sección diurna y \$ 150,00 en la sección nocturna de lunes a jueves, de \$ 400,00 en viernes y \$150,00 en sábado.

En este año se presentó el nivel más bajo de ventas de todos los años de la administración, esta baja se dio por un incremento en los precios de los productos, materias primas e insumos, lo que limitaba la capacidad adquisitiva de los estudiantes reduciendo de esta manera el nivel de ventas.

La medida que se tomó para frenar esta baja fue crear combos en los productos de mayor demanda, para que de esta manera los estudiantes pudieran comprar una picada y a la vez tuvieran una bebida.

Los combos que se propusieron fueron:

✓ Empanada pollo/carne + vaso de cola	\$1.00
✓ Salchipapa + vaso de cola	\$1.25
✓ Bolón de verde + vaso de café	\$1.00
✓ Arroz relleno + vaso de cola	\$1.25
✓ Choripán + vaso de cola	\$1.00
✓ Sánduche pollo/mixto + vaso de cola	\$1.20
✓ Frutas con yogurt y granola	\$1.00

Esta medida ayudó a estabilizar y mantener el nivel de ventas mensuales en un promedio de \$ 7.300,00 pero no se logró elevarlas.

Otra causa por la que el nivel de ventas se redujo fue por la disposición del área de seguridad de la Universidad de no permitir el acceso a personas externas, afectando al bar debido a que el personal administrativo y docente de la Unidad Educativa Quitumbe también asistían a consumir los almuerzos con lo que se redujo de una venta promedio de 80 almuerzos diarios a 60 almuerzos al día.

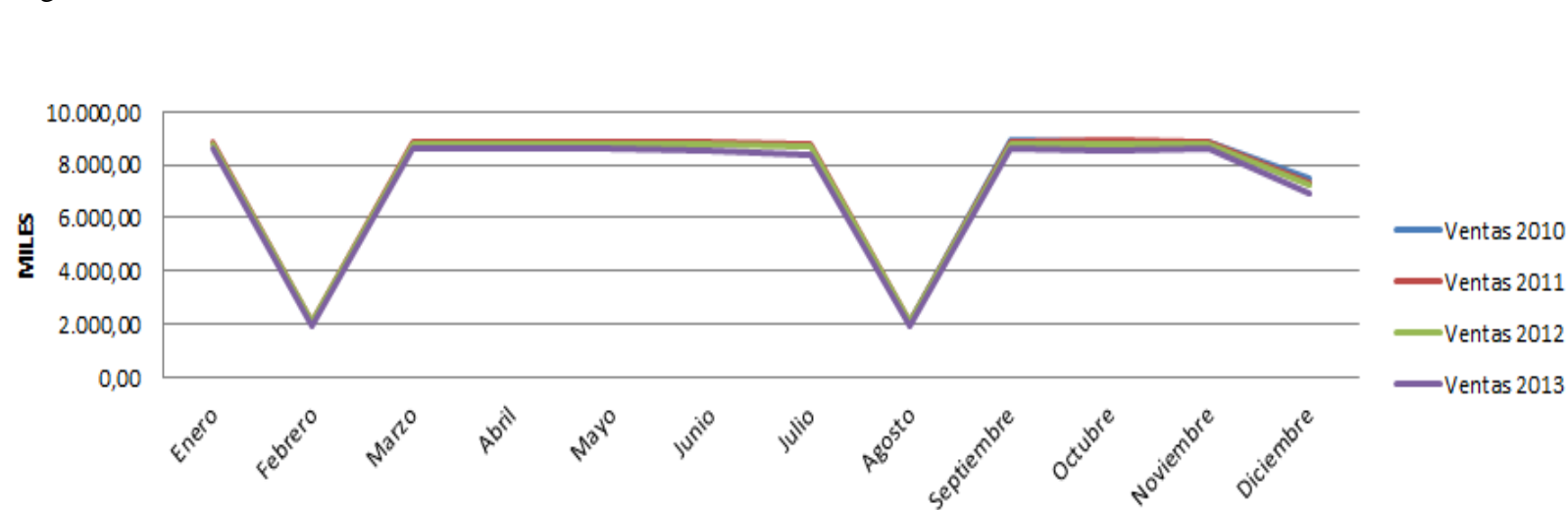
A continuación se muestra tablas y figuras del nivel de ventas y compras de los años de administración durante el periodo 2010 -2013.

Tabla 28. Ventas 2010-2013

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas 2010								2.080,00	8.886,67	8.874,64	8.880,55	7.464,15	36.186,01
Ventas 2011	8.849,37	2.134,37	8.820,40	8.846,97	8.859,59	8.834,61	8.769,21	2.123,24	8.852,24	8.912,82	8.841,86	7.317,59	91.162,27
Ventas 2012	8.780,70	2.125,40	8.765,80	8.780,60	8.778,30	8.765,10	8.669,69	2.120,80	8.780,36	8.756,45	8.748,74	7.200,00	90.271,94
Ventas 2013	8.620,30	1.925,24	8.610,50	8.599,00	8.590,80	8.497,40	8.398,84	1.920,80	8.587,73	8.554,25	8.576,17	6.880,00	87.761,03

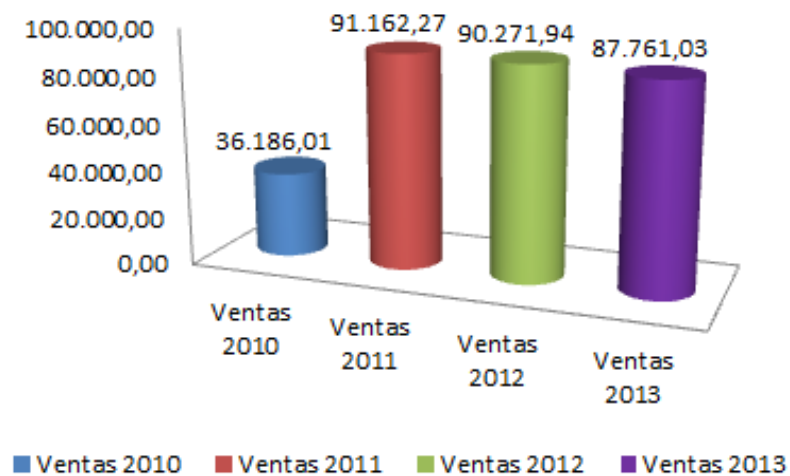
Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Figura 12. Ventas mensuales 2010-2013



Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Figura 13. Ventas anuales 2010-2013



Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Se determinó que para el año 2010 el total de ventas del bar fue de \$ 36.186,00 para el año 2011 y 2012 el total fue de \$ 91.162,27 y \$ 90.271,94 respectivamente y para el año 2013 el total fue de \$ 87.761,03. Dando un total de ventas durante el periodo 2010-2013 de \$ 305.381,25.

En el año 2010 se tuvo un promedio mensual de ventas de \$ 7.237,20; para los años 2011 y 2012 se manejó un promedio de \$ 7.596,86 y \$ 7.522,66 respectivamente, y para el año 2013 se tuvo un promedio de \$ 7.313,42.

De estos resultados se pudo inferir que el año donde se presentó un mayor nivel de ventas fue el año 2011 y en el que se tuvo menor nivel de ventas fue el 2013, porque en el año 2010 el proyecto del bar labora desde el mes de agosto.

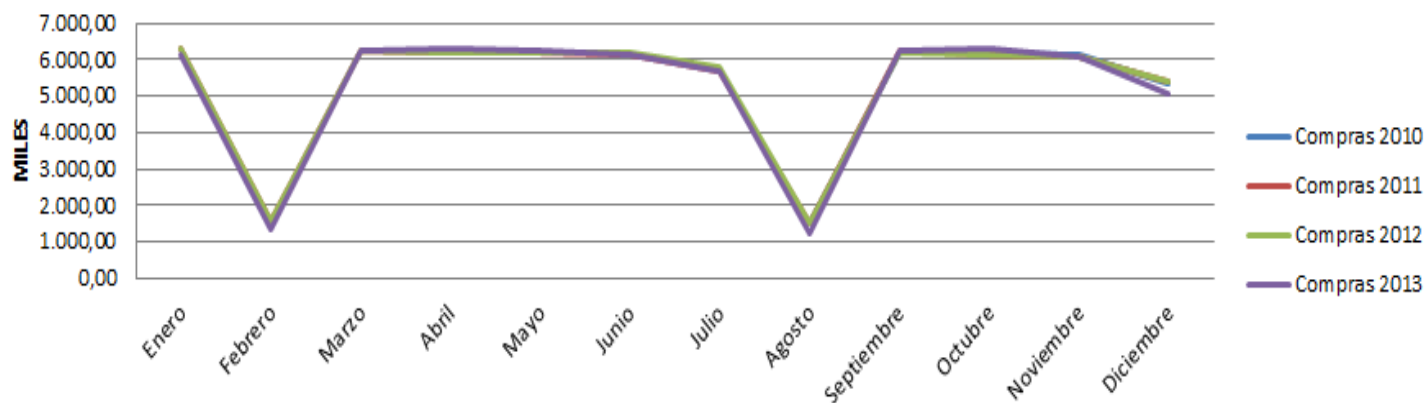
Así también, se observó que el nivel de ventas en los meses de febrero y agosto es bajo y esto es debido a que son los meses donde los estudiantes salen a vacaciones, por lo que el bar solo trabaja bajo pedidos de la universidad para refrigerios y almuerzos a docentes y personal administrativo por el periodo de matrículas que se realiza en estos meses.

Tabla 29. Compras 2010-2013

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Compras 2010								1.505,00	6.174,36	6.192,23	6.133,38	5.371,88	25.376,85
Compras 2011	6.317,23	1.547,35	6.250,88	6.194,76	6.207,46	6.150,22	5.675,88	1.535,00	6.228,01	6.120,72	6.080,56	5.407,59	63.715,66
Compras 2012	6.310,15	1.550,00	6.228,00	6.185,00	6.180,90	6.178,65	5.790,80	1.496,45	6.208,60	6.116,45	6.069,00	5.385,00	63.699,00
Compras 2013	6.155,88	1.332,00	6.243,62	6.282,50	6.241,60	6.149,75	5.708,00	1.254,79	6.257,23	6.285,75	6.082,96	5.056,24	63.050,32

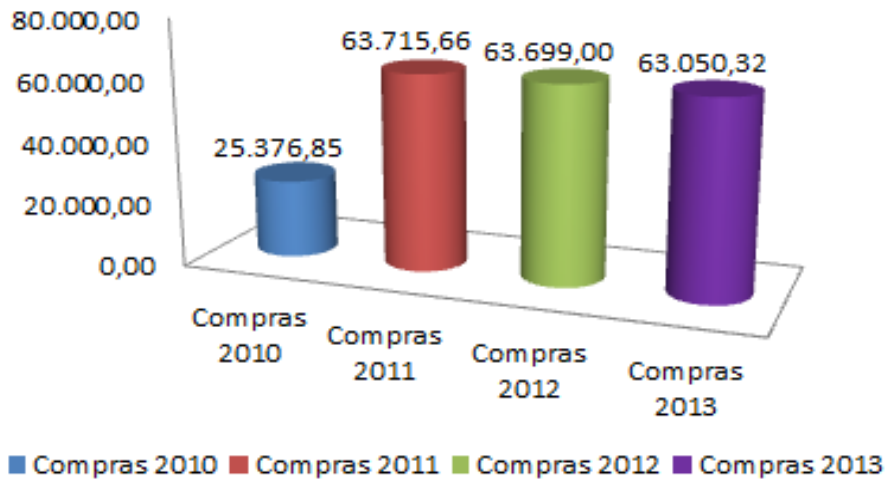
Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Figura 14. Compras mensuales 2010-2013



Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Figura 15. Compras anuales 2010-2013



Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Se determinó que para el año 2010 el total de compras del bar fue de \$ 25.376,85 para el año 2011 y 2012 el total fue de \$ 63.715,66 y \$ 63.699,00 respectivamente y para el año 2013 el total fue de \$ 63.050,32. Dando un total de compras durante el periodo 2010-2013 de \$ 215.841,83.

En el año 2010 se tuvo un promedio mensual de compras de \$ 5.075,37; para los años 2011 y 2012 se manejó un promedio de \$ 5.309,64 y \$ 5.308,25 respectivamente, y para el año 2013 se tuvo un promedio de \$ 5.254,19.

De estos resultados se pudo inferir que el año donde se presentó un mayor nivel de compras fue el año 2011 y en el que se tuvo menor nivel de compras fue el 2013, debido a que en el año 2010 el proyecto del bar labora desde el mes de agosto.

Así también, se observó que el nivel de compras en los meses de febrero y agosto es bajo y esto es debido a que son los meses donde los estudiantes salen a vacaciones, por lo que el bar solo trabaja bajo pedidos de la universidad.

Tabla 30. Resultados 2010-2013

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Resultado 2010								575,00	2.712,31	2.682,41	2.747,17	2.092,27	10.809,16
Resultado 2011	2.532,14	587,02	2.569,52	2.652,21	2.652,13	2.684,39	3.093,33	588,24	2.624,23	2.792,10	2.761,30	1.910,00	27.446,61
Resultado 2012	2.470,55	575,40	2.537,80	2.595,60	2.597,40	2.586,45	2.878,89	624,35	2.571,76	2.640,00	2.679,74	1.815,00	26.572,94
Resultado 2013	2.464,42	593,24	2.366,88	2.316,50	2.349,20	2.347,65	2.690,84	666,01	2.330,50	2.268,50	2.493,21	1.823,76	24.710,71

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

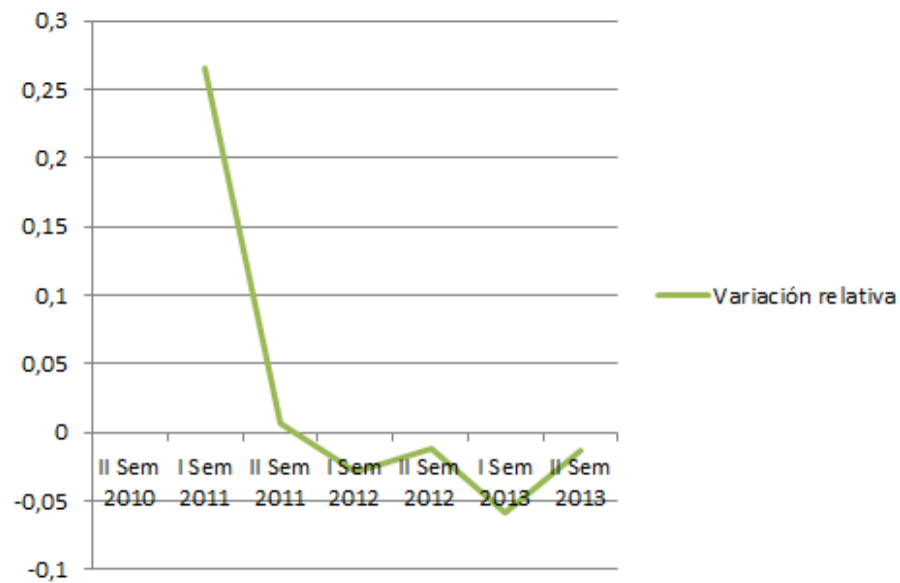
Con estos resultados se realizó una evaluación financiera del bar haciendo uso de la información por semestres para determinar de esta manera las variaciones de forma absoluta y relativa que se presentaron entre periodos.

Tabla 31. Evaluación financiera

Periodo	II sem 2010	I sem 2011	II sem 2011	I sem 2012	II sem 2012	I sem 2013	II sem 2013
Total	10.809,16	13.677,41	13.769,20	13.363,20	13.209,74	12.437,89	12.272,82
Variación absoluta		2.868,25	91,79	-406,00	-153,46	-771,85	-165,07
Variación relativa		27%	1%	-3%	-1%	-6%	-1%

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Figura 16. Variación relativa 2010-2013



Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Se determinó que del II semestre del 2010 al I semestre del 2011 se presenta un incremento del 27% en el nivel de las ventas esto se da debido a que en el año 2010 el bar empieza su actividad comercial desde el mes de agosto.

Para el II semestre del 2011 el nivel de ventas presenta un crecimiento del 1 % con respecto al semestre anterior. Pero para el año 2012 se presentó una disminución en el nivel de ventas del 3% en el I semestre y del 1% en el II semestre.

De igual manera para el I semestre del 2013 se presenta una disminución del nivel de ventas del 6% con respecto al semestre anterior y para el II semestre se da una disminución del 1% siendo este el año con menor nivel de ventas durante la administración esto se da debido al alza de precios en el mercado tanto en los productos como en los insumos.

A continuación se muestra los estados financieros del bar, el balance general a finales del año 2013, el flujo de caja y el estado de resultados de los años de administración.

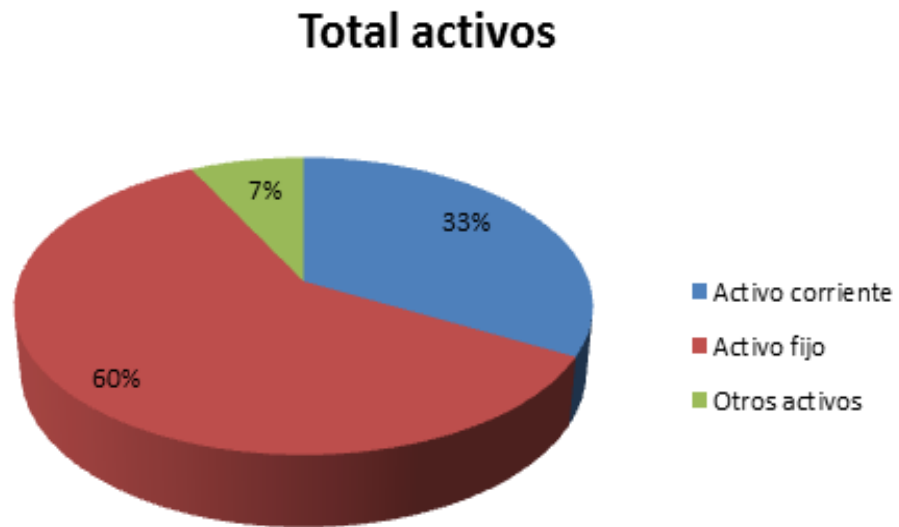
Tabla 32. Balance general

Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur
Balance al 31 diciembre del año 2013
(En dólares)

<u>Activo</u>		
Activo corriente	2.216,66	33%
Caja	1.216,66	18%
Inventario	1.000,00	15%
Activo fijo	4.002,47	60%
Bienes muebles	5.624,00	84%
Depreciación acumulada	1.621,53	24%
Otros activos	501,75	7%
Menaje y utensilios	1.584,49	24%
Amortización acumulada	1.082,75	17%
Total activos	6.720,87	100%
<u>Pasivo</u>	0,00	0%
Pasivo corriente	0,00	0%
A largo plazo	0,00	0%
<u>Patrimonio</u>	6.720,87	100%
Capital social	287,67	4%
Utilidad acumulada	6.306,46	94%
Utilidad del ejercicio	126,75	2%
Total pasivo y patrimonio	6.720,87	100%

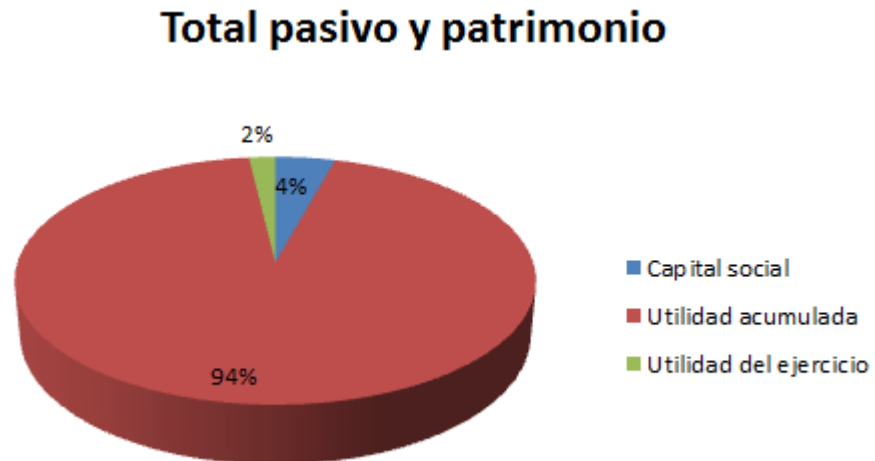
Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Figura 17. Composición porcentual de activos



Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Figura 18. Composición porcentual de pasivo y patrimonio



Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Del balance general se apreció que al 31 de diciembre del 2013 en el bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur se contaba con un total de activos de \$ 6.720,87 el que estaba dividido en tres cuentas principales que son el activo corriente, el activo fijo y los otros activos con valores de \$ 2.216,66, \$ 4.002,47 y \$ 501,75 respectivamente.

El 33% del total de los activos pertenecía al activo corriente, dentro de este se encontraban la cuenta caja con un valor de \$ 1.216,66 que era el valor en efectivo que poseía el bar a la fecha, esta cuenta representó el 18% del activo corriente y la cuenta inventarios con un valor de \$ 1.000,00 que representó el 15% que correspondía a los productos e insumos en existencias al finalizar el año.

El 60% pertenecía al activo fijo, dentro de este se encontraban la cuenta bienes muebles con un valor de \$ 5.624,00 que son todos los bienes que tenía el bar para realizar su actividad económica, esta cuenta represento el 84% del activo fijo y la cuenta depreciación acumulada con un valor de \$ 1.621,53 que represento el 24%, este porcentaje corresponde al desgaste de los bienes muebles a la fecha.

El 7% restante pertenece a la cuenta otros activos, conformada por la cuenta menaje y utensilios con un valor de \$ 1.584,49 que corresponde a las herramientas que se utilizaron para la preparación de platos sea de manera directa o indirectamente estos representaron el 24% de los otros activos y la cuenta amortización acumulada con un valor de \$ 1.082,75 que representa el 17% que corresponde al desgaste de estas herramientas por su uso.

En cuanto a las cuentas de pasivo el bar al 31 de diciembre del 2013 no presentaba ninguna obligación o deuda pendiente de pago con instituciones financieras, proveedores o terceras personas por lo que no se registra ninguna cuenta en el pasivo de corto y largo plazo.

En el patrimonio se contaba con un total de \$ 6.720,87 el que estaba dividido en tres cuentas principales que son el capital social, utilidad acumulada y la utilidad del ejercicio.

El 94 % del total del patrimonio pertenecía a la utilidad acumulada con un valor de \$ 6.306,46 que registra los resultados acumulados en años anteriores, el 4% pertenecía al capital social con un valor de \$ 287,67 está integrado por las aportaciones de los socios en bienes muebles y el 2% restante del total del patrimonio pertenecía a la utilidad del ejercicio con un valor de \$ 126,75 que refleja el resultado obtenido por el bar en el ejercicio económico del año 2013.

Tabla 33. Flujo de caja

Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur

Flujo de caja

(En dólares)

Cuentas	Diciembre 2010	Diciembre 2011	Diciembre 2012	Diciembre 2013
Saldo inicial	2.500,00	3.509,34	4.510,31	4.862,34
Ingresos				
Ventas	36.186,01	91.162,27	90.271,94	87.761,03
IVA cobrado	4.342,32	10.939,47	10.832,63	10.531,32
Total ingresos	40.528,33	102.101,74	101.104,57	98.292,35
Gastos				
Décimo cuarto		506,16	542,00	568,34
Décimo tercero	160,00	528,00	584,00	636,00
Aportes IESS	0,00	2.309,47	2.128,68	2.318,22
Sueldos y salarios	5.760,00	15.840,00	14.600,00	15.900,00
Pago de préstamo	1.202,92	3.306,26	3.304,68	3.296,78
Arriendo	1.344,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00
Teléfono	120,00	360,00	360,00	360,00
Suministros	10,00	20,00	20,00	20,00
Proveedores	25.376,85	63.715,66	63.699,00	63.050,32
IVA pagado	3.045,22	7.645,88	7.643,88	7.566,04
Total gastos	37.018,99	97.591,43	96.242,24	97.075,70
Saldo de caja	3.509,34	4.510,31	4.862,34	1.216,66

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

El estado de flujo de caja brindó información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, durante el período 2010-2013.

Con este estado se determinó que durante este periodo se manejó un total de ingresos provenientes de las ventas de \$ 342.026,99 y un total de gastos de \$ 327.928,36 con un total de saldo de caja de \$ 14.098,65.

Realizando una comparación con el estado de caja proyectado en el plan de negocios donde se tenía estimado un total de ingresos de \$ 352.604,72 y un total de gastos de \$ 313.235,14 con un total de saldo de caja de \$ 39.369,57.

Se pudo inferir que durante los años 2010 y 2011 las ventas reales fueron de \$ 40.528,33 y \$ 102.101,74 respectivamente las mismas que estuvieron por encima de las ventas proyectadas de \$ 39.574,80 y \$ 98.016,63; sin embargo, para los dos siguientes años 2012 y 2013 las ventas reales fueron de \$ 101.104,57 y \$ 98.292,35 que no crecieron conforme a lo proyectado en el plan de negocios que era de \$ 104.956,21 y \$ 110.057,08 esto se dio debido a la baja en las ventas durante estos años.

En cuanto a los gastos reales durante los años 2010 y 2011 estos fueron de \$ 37.018,99 y \$ 97.591,43 respectivamente los mismos que fueron más elevados que los gastos previstos en el plan de negocios de \$ 31.764,97 y \$ 89.012,31 esto se da debido a que en gasto en proveedores fue mayor al que se tenía planteado en el plan.

Para los dos siguientes años 2012 y 2013 se tiene el valor de gastos reales de \$ 94.225,88 y \$ 98.231,99 y de gastos previstos de \$ 96.242,24 y \$ 97.075,70.

Para el año 2012 se dio una disminución en los gastos y esto es debido a que en el rubro de sueldos y salarios se da una reducción dada la salida de una de los socios del proyecto con lo que el gasto de sueldos y salarios baja de \$ 15.840,00 a \$ 14.600,00 para el siguiente año.

Tabla 34. Estado de pérdidas y ganancias

Bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur
Estado de pérdidas y ganancias
(En dólares)

Cuentas		Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.	Dic. Acum.
		2010	2011	2012	2013
	Ingresos				
	Ventas	36.186,01	91.162,27	90.271,94	87.761,03
(-)	Devolución y descuento en ventas	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)	Ventas netas	36.186,01	91.162,27	90.271,94	87.761,03
(-)	Costo de ventas	25.876,85	64.015,66	63.799,00	63.150,32
	Inventario inicial	2.000,00	1.500,00	1.200,00	1.100,00
	(+) compras	25.376,85	63.715,66	63.699,00	63.050,32
	(-) devolución y descuento en compras	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) disponible para la venta	27.376,85	65.215,66	64.899,00	64.150,32
	(-) inventario final	1.500,00	1.200,00	1.100,00	1.000,00
(=)	Utilidad bruta en ventas	10.309,16	27.146,61	26.472,94	24.610,71
	Egresos	8.328,14	24.914,43	23.266,77	24.461,60
	Gastos operacionales				
	Gastos administrativos	7.760,38	23.702,93	22.373,97	23.941,86
	Sueldos	5.760,00	15.840,00	14.600,00	15.900,00
	Arriendo	1.344,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00
	Aportes IESS	0,00	2.309,47	2.128,68	2.318,22
	Depreciaciones	234,33	462,40	462,40	462,40
	Amortizaciones	132,05	316,90	316,90	316,90
	Décimo cuarto	0,00	506,16	542,00	568,34
	Décimo tercero	160,00	528,00	584,00	636,00
	Teléfono	120,00	360,00	360,00	360,00
	Suministros	10,00	20,00	20,00	20,00
	Gastos financieros	567,76	1.211,50	892,80	519,74
(=)	Utilidad antes de trabajadores e impuestos	1.981,02	2.232,18	3.206,17	149,11
(-)	15% participación empleados	297,15	334,83	480,92	22,37
(=)	Utilidad antes impuesto a la renta	1.683,86	1.897,35	2.725,24	126,75

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

El estado de pérdidas y ganancias permitió determinar la situación económica del bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, durante el período 2010-2013.

Durante este periodo se manejó una utilidad bruta en ventas total de \$ 88.539,42, unos gastos operaciones totales de \$ 80.970,94 divididos en gastos administrativos con un valor de \$ 77.779,14 y gastos financieros con un valor de \$ 3.191,80.

Dando como resultado una utilidad antes de trabajadores e impuestos de \$ 7.568,48 y una utilidad antes de impuestos de \$ 6.433,20, en comparación con la utilidad prevista en el plan de negocios que era superior se puede determinar que la diferencia se da debido a que en el plan se tenía previsto menor costos en la materia prima e insumos, pero a pesar de esto el negocio siempre fue rentable porque permitió cubrir los costos y gastos que el mismo generaba.

El valor de \$ 6.433,20 fue la utilidad neta obtenida en el periodo 2010-2013 ya que al ser una microempresa no se sobrepasó el monto que establece la ley para la declaración del impuesto a la renta, por lo que durante estos años no se realizó ningún pago con respecto a este impuesto.

Así también, utilizando la información del estado de pérdidas y ganancias a continuación se cálculo el margen bruto y el margen neto del bar durante el periodo 2010-2013, para medir la capacidad que tenía la utilidad para cubrir tanto los gastos operativos como los financieros y conocer cuál era la efectividad de obtener utilidades en el bar por cada dólar vendido.

Tabla 35. Margen bruto

Mg bruto= utilidad bruta / ventas

Año	2010	2011	2012	2013
Utilidad bruta	10.309,16	27.146,61	26.472,94	24.610,71
Ventas	36.186,01	91.162,27	90.271,94	87.761,03
Mg bruto	0,2849	0,2978	0,2933	0,2804

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Se pudo inferir que para el año 2010 la utilidad bruta obtenía después de descontar el costo de ventas fue de \$ 0.28, para el año 2011 y 2012 fue de \$ 0.30 y \$ 0.29 respectivamente y para el año 2013 de \$ 0.28, por lo cual se observó que existió un leve descenso para este periodo, pero también se pudo afirmar que a pesar de que los costos de ventas aumentaron su impacto sobre la utilidad bruta no fue significativa.

Tabla 36. Margen neto

Mg neto= utilidad neta / ventas

Año	2010	2011	2012	2013
Utilidad neta	1.683,86	1.897,35	2.725,24	126,75
Ventas	36.186,01	91.162,27	90.271,94	87.761,03
Mg neto	0,0465	0,0208	0,0302	0,0014

Elaborado por: Álvarez Pablo, Pacheco Cesar y Pauta Katerine

Se pudo observar que las ventas del bar para el año 2010 generaron una ganancia líquida de \$ 0.05 por cada dólar vendido, para el año 2011 y 2012 la ganancia era de \$ 0.02 y \$ 0.03 respectivamente y para el año 2013 en el bar se tuvo ganancias de \$ 0.001 dado el alza de precios, pero a pesar del aumento en los costos de ventas y en los gastos de administración las ventas siempre pudieron cubrir dichos aumentos.

Por tanto, se pudo concluir que durante el periodo 2010-2013 el bar obtuvo una ganancia total de \$ 6.433,20 con lo que asumió la demanda laboral y los gastos de abogado del año 2010 y en el año 2013 permitió la cancelación de la totalidad del préstamo, la diferencia de este dinero se destinará a la liquidación de los empleados una vez se finalice el proyecto y la diferencia se repartirá entre los socios del mismo.

En cuanto a los bienes y menaje del bar una vez finalizada la actividad económica se pondrán en venta y lo que no se logre vender se repartirá de manera igualitaria entre los socios del proyecto.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis y evaluación del modelo de emprendimiento aplicado en el bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, se tiene la información necesaria y suficiente que permite llegar a las siguientes conclusiones:

El plantearse un modelo de proyecto como guía para el establecimiento de un negocio, ayuda a establecer puntos básicos por los cuales se empieza a dar forma al mismo. El trazar ideas y objetivos claros, son la mejor manera de tener un conocimiento objetivo de que es lo que se quiere lograr. Un modelo ayuda a conocer que puntos son prioritarios, y en base a ellos tratar de enfocar objetivos para el óptimo desarrollo del proyecto, pero un modelo solo representa una secuencia de pasos mas no garantiza el éxito del mismo, tan solo es una representación física, numérica y descriptiva de lo que se va hacer, siendo la parte fundamental la práctica, el día a día que va otorgando la experiencia necesaria para tomar las decisiones adecuadas según el momento actual que vive el negocio.

El modelo de gestión planteado en el bar de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Sur, fue el primer modelo realizado por estudiantes de la institución, donde se plasmó los conocimientos adquiridos que sirvieron de gran manera para estructurar un proyecto rentable y con buenas bases, los conocimientos financieros, económicos y legales, fueron los adecuados para resolver situaciones que se presentaban en el trabajo diario del negocio, pero sin duda que la mayor experiencia se la obtuvo en la práctica, con los errores y aciertos que necesariamente se tienen que vivir para poder manejar la realidad de un negocio. La experiencia que se adquiere en la práctica difiere de la que se habla en las aulas, hay muchas cosas extras que solo la práctica diaria la da, pero el plantearse un buen modelo ayuda a controlar y saber cómo actuar ante un problema que se presente.

El modelo de emprendimiento aplicado permitió cumplir los objetivos del plan de negocios, dado que se brindó un servicio de bar con precios justos, con mayor variedad de productos, con una re-decoración del interior del bar, brindando una atención cordial y amable a todos los estudiantes, docentes y personal administrativo de la universidad.

En cuanto al nivel de ventas estas siempre permitieron cubrir los costos y gastos que el bar generaba haciendo de este un negocio rentable, pero en el que la innovación siempre debió estar presente debido a que al brindar el servicio de restaurante era necesario buscar nuevos menús y variedad de productos que permitieran dar mayor diversidad de productos a los clientes.

La experiencia obtenida en el bar ayudó a mirar el campo profesional de manera más amplia, ya que día a día se aprende nuevas cosas, la teoría es tan solo una guía que dio el paso inicial, más la práctica es el verdadero proceso que proporcionó el conocimiento y que sirvió en la vida diaria para salir adelante con el proyecto.

RECOMENDACIONES

Se debe estructurar un adecuado modelo para el levantamiento de un proyecto o emprendimiento de un negocio, pues este siempre llevara bases sólidas donde se conozca todos los ámbitos referentes, los que benefician y afecta al funcionamiento del proyecto, así también se debe plantear objetivos claros y precisos pues estos son la clave para desarrollar y entender bien que es lo que se quiere lograr con el proyecto.

Dada la experiencia obtenida en este proyecto recomendamos a los emprendedores cumplir con todos los aspectos legales que giran en torno a un negocio, porque son de vital importancia para su adecuado funcionamiento evitando de esta manera sanciones e inconvenientes.

Al momento de contratar personal procuren que estas sean personas externas y no familiares debido a que al contratar familia se pueden generar problemas laborables que terminan arruinando la relación tanto laboral como familiar.

Otra recomendación es siempre ser perseverantes, es probable que se les presente una serie de obstáculos pero con esfuerzo y dedicación podrán superarlos ya que un proyecto de emprendimiento conlleva esfuerzo y sacrificio.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilar-Morales, J. (2010). *Definición, antecedentes históricos y teorías de la administración*. Recuperado el 14 de mayo de 2014, de http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/administracion_definicion_antecedentes_historicos_teorias_administrativas.html
- Alcala Sanchez, S. (febrero de 2005). *Análisis financiero y punto de equilibrio dinámico*. Recuperado el 12 de diciembre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/punto.htm>
- Arango, L. A. (2000). *Sectores económicos*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>
- Arevalo, S. (19 de abril de 2013). *Apoyo financiero de la CFN para emprendedores*. Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de http://www.ecuadorinteligente.com/web/index.php?option=com_k2&view=item&id=43:office-and-support-staff&tmpl=component&print=1
- Banco Nacional de Fomento. (2011). *Banco Nacional de Fomento*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <https://www.bnf.fin.ec/>
- Bernal, M. (2004). *Contabilidad Sistema y Gerencia*. Venezuela: CEC S.A.
- Bravo, V. M. (2005). *Contabilidad General*. Quito-Ecuador: Nuevodia.
- Cabanilla, G. G. (11 de diciembre de 2013). *La actividad económica del Ecuador*. Recuperado el 05 de mayo de 2014, de <http://www.desdemitrinchera.com/2013/12/11/la-actividad-economica-del-ecuador-crecimiento-del-producto-interno-bruto/>
- Centro de estudios fiscales. (22 de enero de 2013). *Buró tributario Consultores*. Recuperado el 05 de mayo de 2014, de <http://burotributario.blogspot.com/2013/01/tasa-de-interes-de-mora-tributaria-de.html>
- Club Planeta. (2013). *Factibilidad técnica, económica y financiera*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de http://www.trabajo.com.mx/factibilidad_tecnica_economica_y_financiera.htm
- Concepto de gestión. (2008). *Concepto de gestión - Definición, Significado y Qué es*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013, de <http://definicion.de/gestion/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "Construcción, C. y. (2009). *La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Construcción, Comercio y Producción" Ltda*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de www.coopccp.com
- Crece Negocios. (2013). *El VAN y el TIR*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>

- Emprendimiento, G. (12 de junio de 2010). *Emprendimiento | Gerencie.com*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013, de <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>
- Finanzas Prácticas. (2000). *Costo y Beneficio*. Recuperado el 12 de diciembre de 2013, de <http://www.finanzaspracticas.com/finanzaspersonales/presupuestar/compras/costo.php?print=y>
- Fundacion Chile. (Septiembre de 2012). *Desarrollo proveedores*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/09/Las-5P-del-Marketing-para-estrategia-comercial.pdf>
- Instituto Ecuatoriano Seguridad Social. (2013). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <http://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/obligaciones>
- Junior Achievement, E. (2005). *Programa la compañía JA*. Quito: JA.
- Koenes, A. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. España: Díaz de Santos.
- Lévano, J. C. (2001). *Economía*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%202%20GE.PDF>
- Loreto, J. M. (18 de mayo de 2009). *El Presupuesto*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de uanmiguel13.lacoctelera.net/post/2009/05/18/el-presupuesto
- Lozano, A. (septiembre de 2002). *La planificación estratégica*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>
- Máster en comercio y finanzas internacionales. (2012). *Ecuador evolución macroeconómica*. Recuperado el 05 de mayo de 2014, de <http://www.comercioexterior.ub.edu/correccion/11-12/ecuador/evolucion.htm#ipc>
- Mello, A. (2012). *Elaboración de misión, visión y objetivos*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html>
- Motta, A. (2009). *Ingeniería Empresarial*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de http://www.motta-asoc.com.ar/contenidos/2009/09/03/Editorial_2744.php
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2013). *Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <http://www.quito.gob.ec/>
- Romero, M. A. (2013). *Planeación estratégica*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/proceso-de-planeacin-estrategica>

- Romero, M. A., & Ceballos, M. A. (12 de 12 de 2013). *Slideshare*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/proceso-de-planeacin-estratgica>
- Sanchis, P. J. (1999). *Creación y dirección de pymes*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Serra, V. V. (2005). *Sistemas de control de gestión: Metodología para su diseño e implementación*. Barcelona: Gestión 2000.
- (SECOFI), S. d. (Abril de 2000). *Programa de capacitación y modernización empresarial*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>
- Servicio de Rentas Internas. (2010). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- Thomet, N. &. (07 de febrero de 2012). *Manual de elaboración de proyectos*. Recuperado el 28 de noviembre de 2013, de www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---.../wcms_173149.pdf
- Tissot, M. (31 de enero de 2013). *Evaluación y administración de proyectos*. Recuperado el 28 de noviembre de 2013, de www.micheltissot.com/academia/formuproy/Modulo1.pdf
- Villalba, A. C. (2004). *Metodología de la investigación científica*. Quito: Sur editores.

Anexo 1. Tabulación de encuestas

Preguntas		Carreras							Totales y porcentajes					
		A	C	G Y L	AM.	CV.	S	E	T.E.	%	T.D	%	T.E	% total
1. ¿Con qué frecuencia asiste usted al bar?	1 o 2 días a la semana	24	9	23	10	11	44	60	181	0,54	52	0,48	233	0,52
	3 a 4 días a la semana	6	3	13	3	4	23	24	76	0,22	29	0,27	105	0,24
	Todos los días	7	5	5	14	15	24	11	81	0,24	26	0,24	107	0,24
Total									338	1,00	108	1,00	446	1,00
2. ¿Cuánto gasta cada vez que va al bar?	Menos de 1 dólar	19	10	17	6	14	43	38	147	0,43	16	0,15	163	0,37
	De 1 a 2 dólares	14	6	19	17	14	38	48	156	0,46	72	0,66	228	0,51
	De 2 a 3 dólares	3	1	4	4	2	7	7	28	0,08	10	0,09	38	0,08
	De 3 dólares en adelante	1	0	1	0	0	3	2	7	0,02	10	0,09	17	0,04
Total									338	1,00	108	1,00	446	1,00
3. ¿Señale 4 aspectos negativos del bar?	Decoración	10		28	18	9	2	20	87	0,11	16	0,06	103	0,10
	Empleados		6	20	18	2		3	49	0,06	23	0,08	72	0,07
	Atención	9	7	38	33	12	20	44	163	0,21	56	0,20	219	0,21
	Precios	14	10	35	40	14	18	41	172	0,22	29	0,10	201	0,19
	Mala comida	12		11	12	4	15	16	70	0,09	43	0,15	113	0,11
	Variedad	16	8	40	40	4	21	29	158	0,20	72	0,26	230	0,22
	Limpieza		2	2	8	10	2	8	32	0,04	33	0,12	65	0,06
	Falta infraestructura		1	5	11			6	23	0,03	7	0,02	30	0,03
	Horarios			2	7			2	11	0,01		0,00	11	0,01
promociones				4				4	0,01	3	0,01	7	0,01	
Total									769	1,00	281	1,00	1050	1,00

5. ¿Desayuna en el bar?	Sí	1	0	5	3	3	5	3	20	0,06	20	0,14	40	0,08
	No	36	17	36	24	27	86	92	318	0,94	123	0,86	441	0,92
Total									338	1,00	143	1,00	481	1,00
6. ¿Almuerza en el bar?	Sí	0	0	1	3	2	0	7	13	0,04	36	0,25	49	0,10
	No	37	17	40	24	28	91	88	325	0,96	107	0,75	432	0,90
Total									338	1,00	143	1,00	481	1,00

7. ¿Qué tipos de alimentos le gustaría consumir?		A	C	G Y L	AM.	CV.	S	E	T.E.	T.D.	T.E.
Picaditas	Snacks	15	5	27	18	16	61	58	200	23	223
	Chocolates	9	9	23	14	16	35	38	144	29	173
	Caramelos	4	4	16	7	5	20	22	78	16	94
	Galletas	12	9	24	15	18	43	46	167	39	206
Bebidas	Gaseosas	13	11	28	14	13	56	46	181	23	204
	Jugos	14	11	35	20	26	68	66	240	59	299
	Energizantes	8	2	16	14	10	34	29	113	16	129
	Café	8	3	21	11	10	41	34	128	49	177
	Aguas aromáticas	12	7	21	16	10	35	28	129	56	185
Comida light	Ensalada de frutas	20	13	38	21	21	67	42	222	85	307
	Jugos naturales	13	9	33	19	16	50	48	188	79	267
	Frutas	15	8	30	18	17	52	42	182	75	257
Comida rápida	Salchipapas	15	8	23	14	12	46	38	156	20	176

	Shawarman	10	8	26	16	14	68	48	190	33	223
	Hamburguesas	11	10	24	16	10	50	38	159	29	188
	Pizza	10	5	29	14	16	42	44	160	26	186
Comida tradicional	Ceviche de chochos	10	10	33	15	12	56	56	192	65	257
	Bolones	8	5	32	15	13	34	35	142	59	201
	Quimbolitos	8	5	17	12	10	32	23	107	33	140
	Empanadas	9	6	32	15	23	46	53	184	43	227
	Mote	15	7	25	14	15	64	53	193	82	275
	Pinchos	11	8	29	17	14	42	40	161	33	194

Preguntas		Carreras							Totales y porcentajes					
		A	C	G Y L	AM.	CV.	S	E	T.E.	%	T.D	%	T.E	% TOTAL
6. ¿Qué tipos de alimentos le gustaría consumir?	Pastas				2	3		1	6	0,07	3	0,09	9	0,08
	Almuerzos self service	0	1	12	2	2		3	20	0,23	10	0,27	30	0,25
Otro tipo de alimentos	Helados	2		2					4	0,04	3	0,09	7	0,06
	Chocolate caliente	1							1	0,01		0,00	1	0,01
	Fritada	2		1		1	1		5	0,05	7	0,18	12	0,10
	Sánduches	3		1			1		5	0,05	3	0,09	8	0,07
	Guatita	2		1					3	0,03		0,00	3	0,02
	Choclo	1		2			1	1	5	0,05	3	0,09	8	0,07
	Frutillas con crema	1		1				3	5	0,05		0,00	5	0,04
	Pastillas			2					2	0,02		0,00	2	0,02

	Morocho			1		1			2	0,02		0,00	2	0,02	
	Maduro asado		1			2	1		4	0,04		0,00	4	0,03	
	Carne asada					1	1	3	5	0,05		0,00	5	0,04	
	Encebollados	1		5				5	6	17	0,20	3	0,09	20	0,17
	Humitas									1	0,01	3	0,09	4	0,04
TOTAL									85	1,00	36	1,00	121	1,00	
7. ¿Qué actividades adicionales a las de alimentarse realiza en el bar?	Deberes	14	5	18		15	85	73	210	0,44	0	0	210	0,43	
	Jugar	4		2		6	10	10	32	0,06	0	0	32	0,07	
	Fumar					2	1	6	9	0,01	3	0,25	12	0,03	
	Conversar	18	8	20		5	87	82	220	0,46	10	0,75	230	0,47	
TOTAL									471	1,00	13	1,00	484	1,00	
8. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tenga el bar?	Tv cable	28	12	35	18	22	71	77	263	0,34	69	0,30	332	0,33	
	Internet WI-FI	26	7	35	20	24	68	80	260	0,33	65	0,29	325	0,33	
	Eventos musicales	14	10	25	16	12	34	37	148	0,19	36	0,16	184	0,18	
	Muestras de libros y revistas	8	3	10	12	10	16	39	98	0,12	59	0,26	157	0,16	
TOTAL									769	1,00	229	1,00	998	1,00	
Otros	Cajero							1	1	0,01		0	1	0,01	
	Juegos de mesa	1				6	4	5	16	0,31		0	16	0,22	

Televisión	1		3	1		1	3	9	0,18	3	0,17	12	0,17
Música	1	1	4	2	2	3	2	15	0,28	7	0,33	22	0,30
Dispensador de bebida							1	1	0,01	3	0,17	4	0,06
Área de fumadores	3			1			1	5	0,10	7	0,33	12	0,16
Recargas de celulares	3					1	1	5	0,10		0	5	0,07
TOTAL								52	1,00	20	1,00	72	1,00

Anexo 2. Publicaciones en el periódico Noti UPS y en la revista LÍDERES

Emprendimientos universitarios SE APLICAN EN LA UPS

El Bar del Campus Sur tiene un nuevo aspecto. El cambio no sólo es físico, pues ahora se respira un ambiente familiar y acogedor entre las 7h00 a 21h00. Los administradores son 4 estudiantes de la Carrera de Gerencia y Liderazgo, quienes ponen en práctica lo aprendido en las clases.

Juan Pablo Álvarez (19), Johanna Nicolalde (20), Katerine Pauta (19) y Julio César Pacheco (21), son los jóvenes que emprendieron el proyecto 'Bar UPS' con el propósito de mejorar el servicio y la atención al público al mismo tiempo de generar un empresa y a futuro más fuentes de trabajo. Para poner en marcha este proyecto realizaron un estudio de mercado que determinó que debía hacerse un cambio en el servicio y la



atención para cumplir con las expectativas de sus principales clientes: la comunidad universitaria.

El Bar UPS se puso en marcha el 16 de agosto del presente año, gracias a un convenio firmado entre la UPS y la 'Cooperativa de Ahorro y Crédito, Construcción, Comercio y Producción', entidad financiera que, de acuerdo a una evaluación previa, otorga créditos para proyectos de emprendimiento a los estudiantes salesianos. Para ello se necesita de un aval y de la tutoría de un docente. En este caso, los estudiantes trabajaron con el profesor Alfonso Jurado.

Los jóvenes fueron beneficiados con 9 mil dólares que se destinaron para la compra de línea blanca y alimentos.

"Hay que ponerse objetivos grandes y trabajar para conseguirlos con mente positiva y mucho esfuerzo" dice Juan Pablo, mientras nos comenta que sistemáticamente realizan un inventario para controlar la consignación de alimentos y supervisan que la comida esté siempre fresca. Trabajan con un equipo de dos asistentes de cocina y una mesera. La administración la hacen por turnos: Juan Pablo y Julio César en el horario de 7h00 a 14h00, mientras que Katerine y Johanna de 14h00 a 21h00, esto permite que puedan asistir a clases.



Verónica Calero, estudiante del Campus Sur nos dice, mientras desayuna, que el cambio en el Bar ha sido favorable "la atención y la variedad en la comida ha mejorado mucho", agregó. Entre los servicios que presta el Bar UPS están los almuerzos y un pequeño bazar.

Fuente: Noti UPS publicación del mes de octubre del 2010 Pág. 14

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA (QUITO)

ELLOS PASARON DE CLIENTES A ADMINISTRADORES DEL NEGOCIO

Cuatro estudiantes administran la cafetería de la UPS en Quitumbe. Alcanzan los USD 7 500 en ventas al mes.

REDACCIÓN QUITO

En la cafetería del Campus Sur de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS), con sede en Quitumbe (sur de Quito), se vive un ambiente pasivo en las primeras horas de la tarde.

Por su puerta de cristal, algunos jóvenes ingresan con cuadernos y carpetas, para enfriarse en sus estudios, mientras consumen snacks y refrescos.

Un mostrador repleto de marcas está junto a esa puerta y entre las perchas cuatro jóvenes atienden a sus compañeros de aula. Se trata de Pablo Álvarez, Katerine Pauta, Johanna Nicolalde y César Pacheco, estudiantes del octavo nivel de la carrera de Gerencia y Liderazgo, y que administran esta cafetería hace dos años.

El proyecto comenzó a gestarse en el primer trimestre del 2010 y para agosto de ese año se materializó en un emprendimiento, que actualmente maneja unos



para adquirir el menaje de cocina y ofertar almuerzos a estudiantes y docentes; reedificaron las instalaciones y empezaron a trabajar con proveedores.

El plan de negocios que presentaron les permitió negociar los términos de la garantía para el crédito en la entidad financiera CoopCCP, según explica Fernando Beltrán, su jefe administrativo financiero.

"Recuerdo que hicieron encuestas para determinar qué tipo de comida y golosinas preferimos", cuenta Johanna Quiroz, estudiante de Ingeniería Electrónica y quien considera a la cafetería como un punto "agradable" para compartir con sus compañeros y amigos.

Jackeline Pinto es parte de sus 15 proveedores. Ella les entrega 150 unidades semanales entre bolones de verde, empanadas de morocho, humitas, quimbolitos. "Están entre mis mejores clientes".

Nicolalde comenta que la puesta en marcha de la cafetería superó sus expectativas. Entre las experiencias negativas destaca un robo a sus instalaciones, donde perdieron unos USD 1 500. "Somos buenos amigos. Eso nos permite seguir trabajando con un mismo objetivo".

Cuando se inicia la hora de almuerzo, todos juntan sus manos y junto a sus dos colaboradores despachan unas 90 porciones diarias. "Acudo al Mercado Mayorista los martes por la madrugada, para obtener mejores precios en frutas y verduras", explica Pacheco. Pauta destina los sábados a elaborar la contabilidad junto con Nicolalde, y Álvarez desempeña el cargo de representante legal del emprendimiento.

USD 7 500 en ventas al mes.

Tania Chicaiza, directora del Área de Ciencias Administrativas de la UPS, explica que la "fortaleza" de los alumnos fue arriesgarse por un negocio que las autoridades universitarias les propusieron, basadas en su rendimiento académico.

Un préstamo de USD 10 000 les sirvió

La proyección

La concesión. Mantienen un contrato para administrar la cafetería hasta octubre del 2013.

La meta. Encargarse de la nueva cafetería del Campus y otras más.

Fuente: Revista de economía y negocios Líderes publicación del Lunes 21 de mayo del 2012, pág. 28.

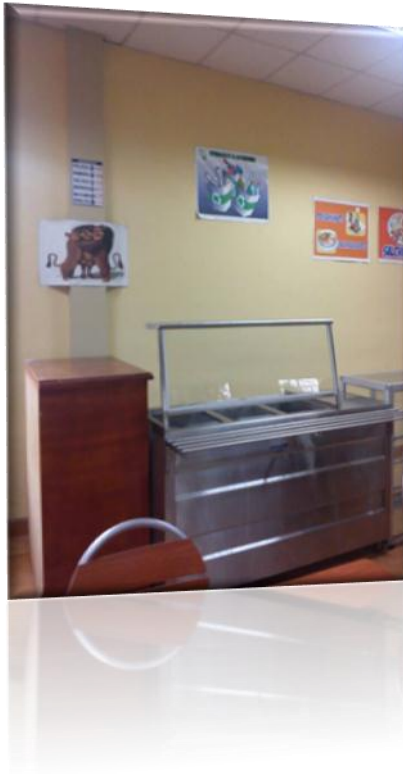
Anexo 3. Imágenes del bar

Decoración



Servicio

Self service



Vitrinas de exhibición



Mini sala



Combos

