

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

**Proyecto del Trabajo Final de Titulación KEBABS: Plan de Carrera con
Planes y Fondos de Jubilación**

DIEGO ESTEBAN MENDIZÁBAL BERMEO

Trabajo final de titulación de grado presentado como requisito para la obtención del título
de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, 04 de Diciembre del 2012

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánico de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Diego Mendizábal

C.I.: 1714240899

Fecha: Lunes, 17 de Diciembre del 2012

Dedicatoria

Dedicado a mi familia y a mis allegados por ser una inspiración en mi vida y guías de mis aspiraciones.

Agradecimientos

A mi familia por el apoyo que ha contribuido en mis decisiones día a día.

Resumen

Este trabajo final de titulación de grado de la Universidad San Francisco de Quito es un plan de negocios que pretende mostrar una oportunidad de mercado en la industria de comida rápida del Ecuador. Para hacer de este plan de negocios una oportunidad se introducen conceptos novedosos tanto en el aspecto operacional del negocio como también en el aspecto administrativo. Nuestro fin es obtener una expansión rápida y sostenida. Ésta la obtendremos por medio de dos primordiales aspectos de nuestro negocio. Uno es el generar fidelidad por parte de nuestros empleados gracias a un plan de carrera vinculado a planes y fondos de jubilación. Y el segundo es generar fidelidad por parte de nuestros clientes gracias a nuestro concepto de una comida que sea rápida y sana a la vez. Ambas acciones guardan un sentido estratégico de expansión para KEBABS diferenciándolo dentro del mercado.

Abstract

This final graduation paper grade from the University San Francisco of Quito is a business plan that aims to show a market opportunity in the fast food industry in Ecuador. To make this business plan an opportunity we introduced new concepts in both, the operational side of the business as well as in the administrative side. Our aim is to achieve rapid and sustained expansion. It's get through two key aspects of our business. One is to generate loyalty from our employees through a career plan linked to plans and retirement funds. And the second is to generate loyalty from our clients through our concept of a meal that is fast and healthy at the same time. Both actions saved an expansion strategic sense differentiating KEBABS within the market.

Tabla de Contenido

1. Resumen Ejecutivo

1.1. Introducción

2. Proposición de la empresa y concepto

2.1. Filosofía empresarial

2.1.1. Misión

2.1.2. Visión

2.1.3. Valores

2.2. Análisis sectorial de la industria

2.3. Productos y servicios

2.4. Matriz de cuatro acciones

3. Oportunidad de mercado y estrategia

3.1. Análisis de oportunidades y amenazas

3.2. Factores claves para el éxito y ventaja competitiva

3.2.1. Factores claves para el éxito

3.2.2. Ventaja competitiva

3.3. Marketing estratégico

3.3.1. Producto

3.3.2. Precio

3.3.3. Plaza

3.3.4. Promoción

3.4. Trámites para abrir un negocio de comida rápida

4. Estructura operacional

4.1. Actividades previas al inicio de la operación

4.2. Trámites para abrir un negocio de comida rápida

4.3. Organigrama y política de recursos humanos

4.4. Marketing operativo

5. Economía y rentabilidad

- 5.1. Estructura de costos
- 5.2. Proyecciones de venta
- 5.3. TIR, VAN, Flujo de caja

6. Estrategia Expansiva

- 6.1. Plan de Carrera con Planes y Fondos de Jubilación KEBABS
 - 6.1.1. Justificación
 - 6.1.2. Aspectos Competitivos
- 6.2. Plan de Carrera
 - 6.2.1. Programa de Inducción
 - 6.2.2. Herramientas para el Plan de Carrera
- 6.3. Plan de Carrera Cajero y/o Cocinero
 - 6.3.1. Administrador de Local
 - 6.3.2. Gerente Zonal
 - 6.3.3. Gerente Distrital
 - 6.3.4. Gerente General
 - 6.3.5. Director Regional
 - 6.3.6. Director General
- 6.4. Ramas externas del Plan de Carrera
 - 6.4.1. Director General del Departamento de Finanzas
 - 6.4.2. Director General del Departamento de Marketing
- 6.5. Planes y Fondos de Jubilación de KEBABS
 - 6.5.1. Descripción de Planes y Fondos de Jubilación
 - 6.5.2. Ventajas de Liquidez y ventajas Fiscales en los PFJ KEBABS
 - 6.5.3. Principio de Rescate para los PFJ KEBABS
- 6.6. KEBABS Juniors / \$ 292 - \$ 1.200
 - 6.6.1. Planes y Fondos de Jubilación Juniors
- 6.7. KEBABS Seniors / \$ 1.200 - \$ 4500
 - 6.7.1. Planes y Fondos de Jubilación Seniors
- 6.8. KEBABS Scholars / \$ 4.500 - \$ 10.000
 - 6.8.1. Planes y Fondos de Jubilación Scholars

7. Bibliografía

8. Anexos

Lista de Figuras

.- Tabla 1.

Proyecciones Financieras

.- Tabla 2.

Análisis Sectorial

.- Cuadro

Matriz de Cuatro Acciones

.- Tabla 3.

Cuadro de Planeación de Actividades

.- Organigrama

Actualizado

.- Tabla 4.

Sueldos Unitarios

.- Tabla 5.

Estructura de Costos

.- Tabla 6.

Salarios de Empleados

.- Tabla 7.

Proyecciones de Ventas y Costo de Ventas

.- Tabla 8.

Estado de Resultados

.- Tabla 9.

Balance General

.- Tabla 10.

Amortización de la Deuda

.- Tabla 11.

Flujo de Caja

.- Tabla 12.

Salarios actuales de Empleados

.- Tabla 13.

Salarios Futuros de Empleados

KEBABS

COMIDA RÁPIDA Y SANA



1.1 Introducción

La historia de KEBABS se remonta a los días Universitarios de varios chicos que iniciaron con esta idea años previos a su graduación. Sergio Delgado introdujo la idea de negocio que necesitaba ser pulida y estructurada; lo cual se logró gracias a los aportes de sus otros compañeros Paola Nuñez, Isabel Lalama, Esteban Pazmiño, Pablo Quiñonez, José Antonio Burneo y Diego Mendizábal. Una vez que se dio una explosión de ideas, conceptos, conocimiento y pasión; se generó lo que es ahora KEBABS como un plan de negocio prometedor y apasionante.

KEBABS ("carne a la parrilla" en persa) es una empresa de comida rápida dedicada la elaboración de diferentes tipos de carne (de res, pollo o pescado) en pan de pita acompañado de vegetales (lechuga, tomate y cebolla inicialmente) y papas fritas y bebida. Goza de una variedad de salsas que permitirá al consumidor personalizar la preparación de

su kebab como son: el bluecheese, la salsa César, la salsa honeymustard, la salsa barbecue, la salsa de 4 quesos, la salsa ranch, la vinagreta, entre otras.

Nuestro grupo objetivo es gente que quiere experimentar un servicio de comida rápida de calidad e innovador. La preparación, la incorporación de diferentes salsas y acompañamientos harán la diferencia.

El primer local estará frente de la Universidad San Francisco en donde esperamos atraer un gran número de estudiantes. Este target será un excelente “mercado de prueba.” Luego, dependiendo de la respuesta, abriremos otro local en la plaza “Esquina” de Cumbayá como primera expansión. Escogimos el sector de Cumbayá pues la comunidad de la Universidad San Francisco es muy innovadora y podrá prestigiar el producto después de sus experiencias. De esta manera introduciríamos un nuevo tipo de comida rápida, atrevida, joven y divertida con kebabs de categoría hechos al gusto del cliente.

Contaremos con 5 empleados en nuestra primera etapa de desarrollo, los cuales se encargarán al inicio del giro del negocio aplicando conocimientos básicos de la administración de operaciones para mejorar tiempos y reducir costos. A finales del primer año tendremos plasmada ya una estructura operacional que tenga el potencial de ser franquiciado con lo cual podríamos proyectar que al tercer año de funcionamiento de KEBABS se pueda iniciar los primeros trámites de franquicias dentro y fuera del Ecuador.

KEBABS sabe que para llegar a la cima de la industria de comida rápida del Ecuador tendrá que formalizar alianzas con sus proveedores. Aun se tendrá que tener por lo menos un año de experiencia dentro de la industria para elegir nuestras potenciales alianzas y cabe mencionar que KEBABS estaría abierto a una fusión con el grupo económico KFC del Ecuador.

KEBABS será financiado 50% con deuda por medio de un préstamo bancario con el banco Produbanco. El 50% restante se financiará por medio de los aportes equitativos de 7 socios que les otorgará 14,29% de participación de la empresa. Los socios serán Paola Nuñez, Isabel Lalama, Esteban Pazmiño, Pablo Quiñonez, Sergio Delgado, José Antonio Burneo y Diego Mendizábal. Sin embargo para inversiones futuras KEBABS está abierto a nuevos aportes de capital por parte de nuevos inversores para nuestro tercer año en el mercado. Se

podría estar viendo inversiones de alrededor de unos \$ 250.000 que contarían con la adquisición de % de participación en la empresa.

Nuestro equipo directivo que hemos decidido destinar para el proyecto será conformado por parte de 3 personas. Isabel Lalama a cargo del área de Recursos Humanos, Sergio Delgado a cargo del área financiera y Diego Mendizábal a cargo de las estrategias expansivas de KEBABS. Nuestro equipo directivo se encargará de comandar a KEBABS a su auge empresarial tomando en cuenta la competencia tan agresiva del mercado con competidores que poseen años de experiencia, músculo financiero y ubicación estratégica; sin embargo que a su vez han dañado el concepto de comida rápida. KEBABS podrá obtener ventaja dentro del mercado por el concepto de una comida rápida en preparación pero manteniendo siempre la noción de una comida saludable.

KEBABS ofrece las siguientes proyecciones financieras

Tabla 1.
Proyecciones Financieras

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|----------------|---------------|--------------|---------------|
| Ventas anuales en unidades | 7200 | 8640 | 10368 | 14929 |
| Facturación neta anual (\$miles) | \$ 61.200,00 | \$ 73.440,00 | \$ 88.128,00 | \$ 105.753,00 |
| EBIT anual (\$miles) | \$ (922,00) | \$ 13.462,00 | \$ 23.791,00 | \$ 36.441,00 |
| Flujo de Fondos anual (\$miles) | \$ (20.404,00) | \$ (4.335,00) | \$ 7.871,00 | \$ 16.421,00 |
| % costos variables/costos totales | 16,66% | 19,34% | 21,58% | 23,97% |
| % costos fijos /costos totales | 35,53% | 34,39% | 31,97% | 29,59% |
| % Margen Bruto/ Facturación Neta | 84,83% | 84,83% | 84,83% | 84,83% |
| % Beneficio Neto/ Facturación Neta | -4,14% | 14,14% | 22,43% | 29,54% |

2. Proposición de la empresa y concepto

2.1 Filosofía empresarial

2.1.1. Misión

Entregar el mejor producto y servicio de comida rápida.

2.1.2. Visión

Ser la cadena de comida rápida y saludable más grande del Ecuador.

2.1.3. Valores

Calidad

Cumplir con los estándares de la Buena Manufactura de Alimentos (BMA) con el objetivo de garantizar que nuestro producto final cumpla con normas de sanidad y calidad, así como también presente los mejores estándares de calidad.

Respeto

Distinguirnos por el respeto y buen trato a nuestros clientes, y de esta forma, entregarles una experiencia agradable al momento de visitar cualquiera de nuestros locales y disfrutar de nuestros platos.

Innovación

Nuestro objetivo es brindar una nueva opción de comida rápida pero saludable a nuestros consumidores.

Servicio

Ofrecer un óptimo e inigualable servicio de comida rápida, con la mayor eficiencia y productividad posible, con el fin de permitir a nuestros consumidores estar 100% satisfechos.

2.2. Análisis sectorial de la industria

Tabla 2.

Análisis Sectorial

| Razón Social | Ganancias | Participación | Locales |
|--------------------------------------|--------------|---------------|---------|
| DELI INTERNACIONAL S.A. | 27951644,00 | 27,47 | 113 |
| LA TABLITA GROUP CIA. LTDA. | 9858543,00 | 9,69 | 37 |
| SOCIEDAD DE TURISMO SODETUR S.A. | 18443530,00 | 18,13 | 42 |
| CITYMAXIS S.A. | 7268032,00 | 7,14 | 30 |
| ALPROMAQ S.A. | 5309911,00 | 5,22 | 16 |
| PRODALMACO S.A | 2361550,00 | 2,32 | 16 |
| NEGOCIOS INTERNACIONALES B.W.B. S.A. | 1690252,00 | 1,66 | 4 |
| SHEMLON S.A. | 13908153,00 | 13,67 | 33 |
| MCDONALD'S ECUADOR | 9523765,00 | 9,36 | 10 |
| BURGER KING | 5435765,00 | 5,34 | 14 |
| TOTAL | 101751145,00 | 100,00 | 315 |

Dentro del análisis de la industria en el sector de comidas rápidas de cadenas que trabajan en patios de comida en centros comerciales, encontramos que la empresa que más acapara el mercado es Deli internacional S.A. Esta cadena está compuesta por restaurantes como KFC, American Deli, Tropiburger y el español, con lo que tienen el 27,47% de ventas del sector, siendo el grupo con más ventas y mayor alcance dentro de la industria por la cantidad de locales a nivel nacional. Además cuenta con gran variedad de oferta de productos, como hamburguesas, sandwiches, platos a la carta y pollo broster. Sociedad de turismo Sodetur S.A es la segunda empresa en el rubro de ventas y en locales, están compuestos por Pizza Hut y Taco Bell y en tercer lugar se encuentra Shemlon S.A, con 33 locales tienen varios tipos de restaurantes en los cuales se encuentran China Wok, Menstras del Negro y Cajun*.

* Datos obtenidos a través de la Superintendencia de Compañías

2.3 Productos y Servicios

El Kebab estará hecho a base de carne de res, pollo o pescado asada en un torno vertical, servido en un pan pita acompañado de lechuga, tomate, cebolla y salsas, que el consumidor podrá elegir a su gusto. El pan de pita fue escogido por diferentes razones: es inusual, saludable y bastante versátil. En adición, el consumidor podrá elegir como acompañamiento papas fritas y su respectiva bebida, gaseosa, agua o jugos naturales.

Entre los diferentes combos que Kebabs ofrecerá, se encuentran los siguientes:

Combo Döner

Kebab de carne o pollo más bebida y papas fritas.

El Döner Kebab consiste en una base de pan pita, con lechuga, tomate y carne de pollo o res asada en un torno vertical. Nuestros vegetales provienen de proveedores seleccionados que poseen cultivos orgánicos y entregan vegetales frescos y listos para comer. El proceso de cocción de la carne de nuestro Döner Kebab no involucra el uso de aceites y frituras, se basa en el torno vertical giratorio y se lo adereza con nuestra receta secreta proveniente de Turquía. Este delicioso plato viene acompañado de una bebida de 16 onzas a elección del consumidor y además una porción de 100 gramos de papas fritas.

Combo Fish

Kebab de pescado y vegetales a la parrilla, incluye bebida y papas fritas.

Una de las especialidades de la casa, consiste en 200 gramos de pescado cortados en cubos dispuestos a lo largo de dos pinchos con tomate, cebolla y pimienta todo asado a la parrilla. El Fish Kebab viene acompañado de una bebida de 16 onzas y 100 gramos de papas fritas.

Combo Sish

Kebab de carne o pollo acompañado de vegetales a la parrilla, incluye bebida y papas fritas.

Este delicioso plato consiste en 200 gramos de carne de res o de pollo cortados en cubos dispuestos a lo largo de dos pinchos con tomate, cebolla y pimiento todo asado a la parrilla. Sish Kebab viene acompañado de una bebida de 16 onzas y 100 gramos de papas fritas.

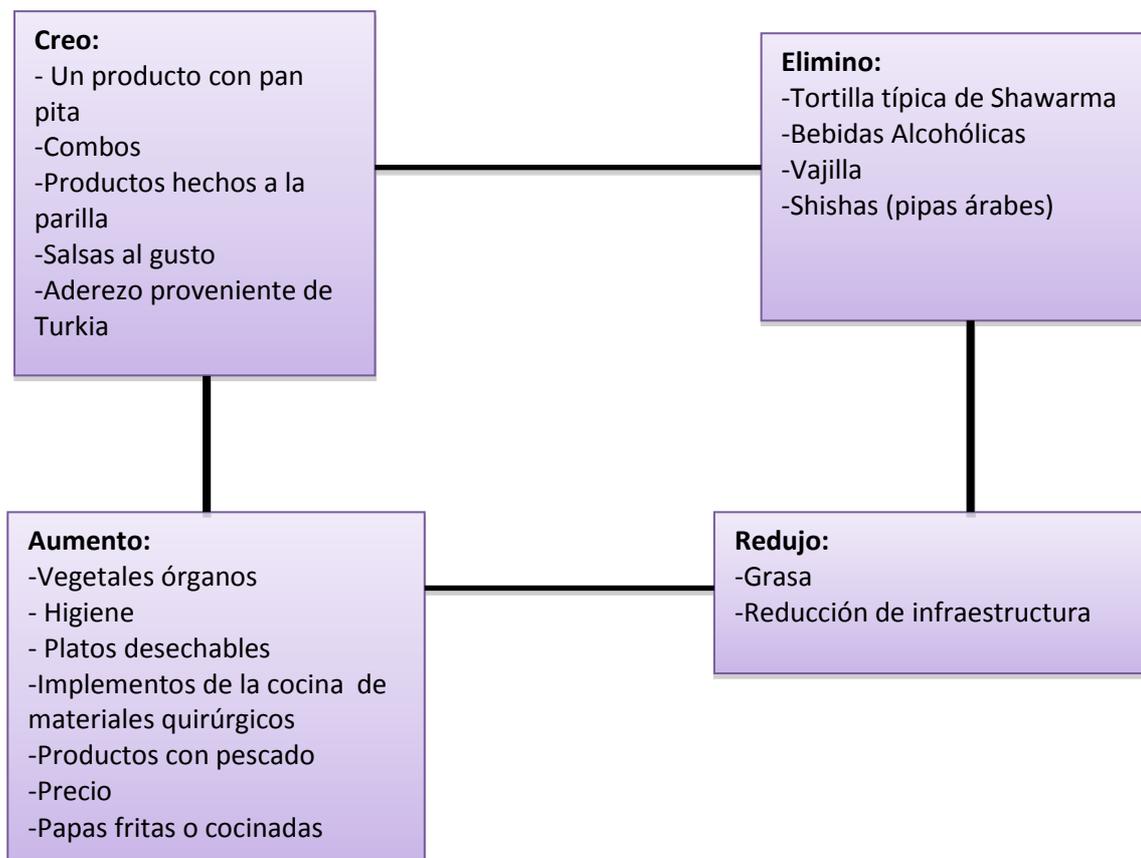
Humus con pan pita

Es un plato a base de garbanzo licuado servido en una porción de 7 onzas, el cual se acompaña de 1 onza de aceite de oliva y dos panes pitas.

2.4 Matriz de cuatro acciones

Cuadro.

Matriz de Cuatro Acciones



3. Oportunidad de mercado y estrategia

3.1. Análisis de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Contamos con alrededor de 6000 clientes potenciales entre alumnos USFQ, empleados de oficinas cercanas, así como también familias.
- Nueva opción de sabor frente a los restaurantes de comida rápida en el Ecuador
- Ofrecer un servicio y producto a un precio asequible.
- Aprovechar la red de contactos de estudiantes de cada uno para atraer a clientes.
- Costos de producción y administrativos relativamente bajos y flexibles
- Establecer campañas de promoción de fácil penetración
- Montaje del negocio simple y sencillo
- Restaurante de comida rápida con fácil crecimiento
- Rotación de clientes rápida y efectiva
- Debido a la nueva tendencia de preocupación frente a la salud, ofrecemos un producto acorde a este nuevo estilo de vida
- Desarrollar franquicias a largo plazo

Amenazas:

- Inestabilidad en los precios de los proveedores
- Falta de disponibilidad de parqueaderos
- Reacciones tácticas por parte de la competencia
- Baja demanda por causa de vacaciones de la Universidad
- Apertura nuevo centro comercial al frente de la USFQ
- Nuevos permisos y registros para funcionamiento
- Alza de plusvalía/arriendo del local
- Arreglos de construcción por parte del municipio
- Poca reacción del mercado
- Buscar inversionistas para inyección de capital
- Conflicto de intereses entre accionistas

3.2. Factores Claves para el éxito y ventaja competitiva

Descripción del negocio

Kebabs es una nueva propuesta en el mercado de comida rápida, ofreciendo un menú saludable y nutritivo con un diferente concepto en sabor.

3.2.2. Factores claves para el éxito

Determinamos los siguientes factores claves para el éxito:

- Ofrecer un producto a base de pollo
- Producto de rápida y simple realización (comida rápida)
- Precio entre 2,50 a 5 \$
- Ofrecer un producto nutritivo
- Ofrecer una porción que satisfaga el apetito de los clientes

3.2.3. Ventaja competitiva

Debido a los factores mencionados, Kebabs tiene diferentes ventajas competitivas que permitirán el éxito del negocio. La primera es la fácil aceptación del producto debido a su rango de precio que será de entre 2,50 y 3,50 \$ (combo). La segunda ventaja es que ofreceremos un producto relativamente sano y nutritivo. Sin embargo, ofreceremos a elección del cliente papas fritas debido a su alta demanda. Además, ofreceremos porciones contundentes con el fin de satisfacer el apetito de los consumidores.

3.3. Marketing Estratégico

Kebabs se enfocaría en dar un producto saludable e higiénico en su preparación. En cuanto al servicio y la percepción que el restaurante dará al consumidor, esta será una imagen juvenil, divertida y segura.

Como la mayor parte de nuestros consumidores, serán universitarios, nuestro consumidor primario de Kebabs, es decir nuestro nicho de mercado, tendrá entre 18 – 30 años. Además, este consumidor dispone de tiempo libre (minutos, horas) durante su jornada universitaria, por lo que busca alimentarse en un lugar cercano, de fácil acceso, económico y ameno.

Debido a las oportunidades y factores previos, estableceremos el siguiente plan estratégico. Debido al gran número de clientes potenciales de la USFQ, distribuiremos publicidad, así como también cupones de promociones con el fin de promocionar nuestro producto como sano, nutritivo y contundente. Así, la publicidad será realizada por medio de redes sociales, flyers, marketing de boca en boca y publicidad por medio de bluetooth.

Gracias al fácil acceso de la tarjeta roja de la USFQ por parte de los estudiantes, buscaremos encontrar una alianza con Diners Club del Ecuador para así, poder aceptar esta tarjeta como medio de pago, aplicando descuentos y promociones para los tarjeta-habientes.

Estableceremos convenios con proveedores de renombre tales como PRONACA, COCA COLA con el fin de que el consumidor tenga la tranquilidad que los productos ofrecidos son confiables. Con esto, preservaremos los precios por más tiempo, ya que estas empresas suelen tener políticas que avisan a los clientes la subida de precios.

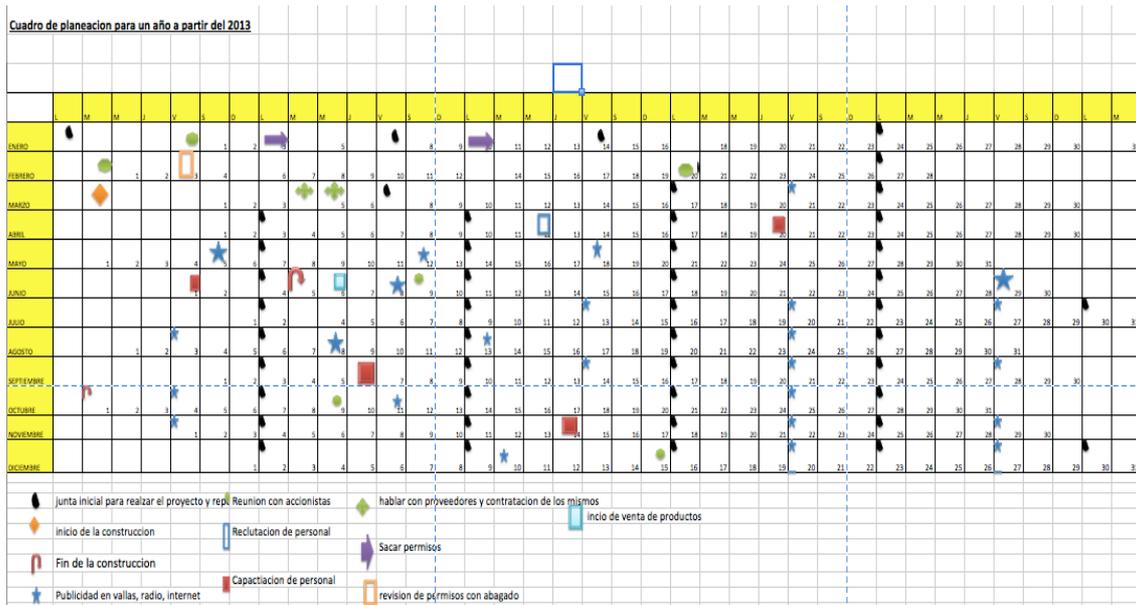
4. Estructura operacional

4.1 Actividades previas al inicio de la operación (Anexo 1)

A continuación, se presenta el siguiente cronograma actividades:

Tabla 3.

Cuadro de Planeación de Actividades



4.2 Trámites para abrir un negocio de comida rápida

Municipio

1. Permiso de la Dirección Municipal de Ambiente
2. Pago de la patente por el uso de suelo
3. Pago del impuesto 1.5 por mil.
4. Licencia de la Corporación Metropolitana de Turismo de Quito de funcionamiento anual.

No tiene costo

Se demora alrededor de 15 días

SRI

RUC

- Copia de la cedula del propietario
- Planilla de Agua, Luz o teléfono del establecimiento

No posee costo

Se demora 15 minutos, dependiendo de cuenta gente haya el día que se dirija a sacar el RUC.

Bomberos

- Permisos del Cuerpo de Bomberos.

No posee costo

Se demora cinco días laborables

Música

- Pago de cuota a la SAICE, en caso de tener música o videos en cualquier modalidad.

Requisitos para obtener el Permiso de Salud

1. Solicitud de Inspección. (Esta solicitud se obtiene en el primer piso de la Dirección Provincial de Salud de Pichincha)
2. Certificado de Registro definitivo y LUAF
3. Copias de carnets de Salud ocupacional. (Este carnet se lo adquiere en cualquier
4. centro de salud)
5. Original y Copia de la cédula y papeleta de votación del propietario o representante legal
6. Escritura de Constitución legalizada en caso de ser persona jurídica
7. Copia del RUC
8. Copia del certificado del Cuerpo de Bomberos de Quito

Sin costo

Tiempo de entrega: 5 a 8 días laborables

Lista de requisitos para pago y adquisición de bienes y servicios

1. Cédula de Identidad o RUC
2. Certificado de cuenta bancaria personal
3. Copia del RUP (En caso de tenerlo)
4. Factura original.
5. Informe del fiscalizador de obras.
6. Orden de pago del Alcalde.

Empresas y Compañías

1. Autorización del Gerente para Cobrar

2. Copia del Nombramiento del Gerente
3. Copia del RUC
4. Certificado de cuenta bancaria de la empresa
5. Copia del RUP
6. Factura original
7. Informe del fiscalizador de obras

No posee costo.

Tiempo de entrega : es Inmediato depende si todos los documentos se encuentran en regla.

Requisito para la cuenta de ahorros

1. Original y Copia de la cédula de identidad en blanco y negro
2. Original y Copia de la papeleta de votación en blanco y negro

No posee costo.

Tiempo de entrega: Inmediato

Requisitos para abrir cuenta corriente

1. Una (1) copia a color de la cédula de ciudadanía, identidad, refugiado, vigentes.
2. Una (1) copia de Certificado de Votación vigente
3. Último recibo o planilla actual y cancelada de cualquier servicio básico (agua, luz, teléfono)
4. Dos referencias personales con números telefónicos convencionales y celulares, en caso de familiares que no vivan con el solicitante.
5. Dos referencias bancarias y/o comerciales con número telefónico convencionales y celulares

Costo: no posee costo

Tiempo de entrega: 15 a 20 minutos

Requisitos para obtener patente municipal

1. Copia color de cédula de identidad y certificado de votación del propietario o responsable de la actividad económica.
2. Copia del RUC.
3. Copia de la declaración del impuesto a la renta.
4. Copia de las declaraciones del impuesto al valor agregado-IVA.
5. Copia del pago al Cuerpo de Bomberos.
6. Copia del último pago del impuesto de patente.
7. Copias de estados financieros.

Costo: Una vez realizada la liquidación respectiva en la ventanilla única municipal se le indicará el valor a cancelar.

Tiempo de entrega: inmediato

Requisitos para propiedad horizontal

1. Solicitud dirigida al Sr. Alcalde firmada por el propietario.
2. Pago de tasa para el trámite.
3. Tres juegos de planos firmados por un profesional.
4. Copia de tabla de las alícuotas.
5. Copia de escritura de la propiedad del inmueble.
6. Pago predial actualizado.

No posee costo

Tiempo de entrega: 5 días hábiles

Requisitos para pagar el impuesto 1.5 por mil

1. Copia del permiso del año anterior
2. Copia de cedula y certificado de votación
3. Copia del ruc
4. Copia de la declaración del impuesto a la renta (si está obligado a llevar contabilidad)
5. Tasa de 1.5 por mil

6. Distribución de alcuotas (si lleva contabilidad y tiene más locales)
7. Carta de autorización para realizar trámite del permiso (compañías)
8. Copia del cuerpo de bomberos

Costo:

El valor del permiso varía de acuerdo al monto de capital y tipo de negocio. Según la tabla de valores descrita en la ordenanza que regula el cobro de las patentes municipales

Tiempo de entrega: 9 días laborables

Requisitos para permiso de construcción

1. Solicitud dirigida al señor Alcalde.
2. Copia de la cedula de ciudadanía.
3. Copia de escritura del solar, terreno y/o documento de posesión.
4. Copia de carta de pago impuesto predial (actual).
5. Planos de la obra.

Costo: Los valores de los permisos serán calculados en base a los avalúos respectivos de cada una de las peticiones.

Tiempo de entrega: Lo que se demore el trámite

Requisitos para obtener la licencia de Turismo

1. Aprobación al régimen de propiedad horizontal
2. Certificado de avalúos
3. Certificado de avalúos
4. Certificado de uso de suelo
5. Exoneración de impuestos de construcción y avance

Costo: No posee costo.

Tiempo de entrega: 5 a 6 días

Solicitud de registro turístico

1. Formulario para la Solicitud del Registro
2. Copia certificada de la Escritura de constitución, aumento de Capital o reforma de estatutos, tratándose de personas jurídicas
3. Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito en la oficina del registro mercantil
4. Copia del Registro único de contribuyente (R.U.C)
5. Copia de cédula de identidad, a color
6. Copia de la última papeleta de votación, a color.
7. Copia del Contrato de compra venta del establecimiento.

Sin costo

Tiempo de entrega: inmediato

Requisitos para colocar vallas públicas

1. Elaborar una solicitud en especie valorada dirigida al Comisario de Construcciones.
2. Croquis de ubicación.
3. Fotomontaje de la publicidad a colocar.
4. Autorización escrita del propietario del predio, o una copia del pago del último impuesto predial.
5. Para empresas de publicidad o personas que requieran colocar publicidad en espacios públicos autorizados, adjuntarán copia del pago emitido por la Comisaría de Construcciones.

Costo: 10 dólares por metro cuadrado

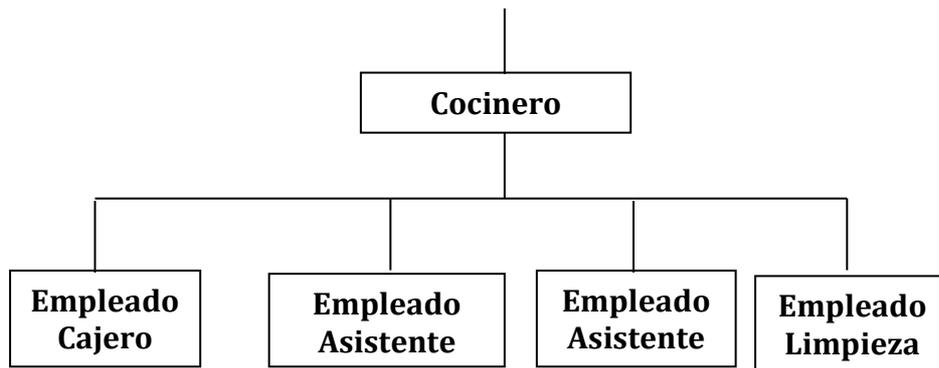
Tiempo de entrega: Tres días hábiles

4.3 Organigrama y política de recursos humanos

Organigrama

Actualizado

| |
|----------------------|
| Administrador |
|----------------------|



Política de recursos humanos

Kebabs contará con los siguientes empleados en su local de Cumbaya:

Tabla 4.

Sueldos Unitarios

| Puesto | No. Empleados | Sueldos unitario (en \$) |
|---------------|---------------|--------------------------|
| Cocina | 1 | 350 |
| Limpieza | 1 | 280 |
| Despachador | 1 | 300 |
| Cajero | 1 | 350 |
| Administrador | 1 | 600 |
| | 5 | 1880 |

4.3 Marketing operativo

4.3.1 Producto

Como especificada anteriormente cuenta con las características de que es saludable con ingredientes orgánicos y entre los ingredientes tenemos:

Pan de pita orgánica

250 grs Pollo asado o 250 grs carne asada o 250 grs de pescado

50 grs de cebolla

75 grs de tomate
 90 grs de lechuga
 Salsas de la casa, mostaza, mayonesa, salsa de tomate.
 220 grs de papas fritas (opcional/adicional)

4.3.2 Precio

Kebab simple 2.50 \$
 (carne, pollo, pescado con lechuga, tomate, cebolla y salsas)

Combo Kebab 3.50 \$
 Kebab simple + papas fritas y bebida

Papas fritas adicionales 1.50 \$

4.3.3 Plaza

Nuestro local estará establecido al frente de la USFQ

4.4.4 Promoción

Como mencionado anteriormente se lo hará por medio de alianzas estratégicas, distribución de flyers con cupones, redes sociales y publicidad por medio de bluetooth.

5. Economía y rentabilidad

Tabla 5.

Estructura de Costos

5.1. Estructura de costos

| Estructura de costos | |
|--------------------------------------|--------------------|
| | |
| Inversion inicial | |
| | |
| Gastos iniciales | |
| Legales (permisos de funcionamiento) | \$1.200,00 |
| Campaña de lanzamiento | \$800,00 |
| Planta y Equipo | \$22.000,00 |
| Remodelacion local | \$2.000,00 |
| | |
| Inversion Inicial | \$26.000,00 |
| | |
| Costos fijos anuales | |
| Renta anual | \$18.000,00 |
| Publicidad anual | \$1.800,00 |
| Totales | \$19.800,00 |
| | |
| Costos variables | |
| Gastos generales y administrativos | |
| Ver tabla de salarios de empleados | |

Tabla 6.
Salarios de Empleados

Plan de Empleados

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Administrador | \$7.800 | \$7.800 | \$8.424 | \$9.098 | \$9.826 |
| Cocinero | \$4.200 | \$4.200 | \$4.536 | \$4.899 | \$5.291 |
| Cajero | \$3.840 | \$3.840 | \$4.147 | \$4.479 | \$4.837 |
| Empleado 3 (asistente) | \$3.600 | \$3.600 | \$3.888 | \$4.199 | \$4.535 |
| Empleado 4 (asistente) | \$3.600 | \$3.600 | \$3.888 | \$4.199 | \$4.535 |
| Empleado 5 (limpieza) | \$3.600 | \$3.600 | \$3.888 | \$4.199 | \$4.535 |
| Total | \$26.640,00 | \$26.640,00 | \$28.771,20 | \$31.072,90 | \$33.558,73 |

5.2. Proyecciones de venta

Kebabs tomará un punto de vista conservador respecto a sus proyecciones de venta con el fin de aumentar la posibilidad de cumplir las metas establecidas. Kebabs tomará en cuenta que los primeros 2 meses de negocio (como máximo) será relativamente bajo hasta llegar a posicionarnos. Así, las proyecciones sirven para determinar que el negocio aumentará en los primeros 2 años con proyecciones a 5 años.

Tabla 7.
Proyecciones de Ventas y Costo de Ventas

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas | | | | | |
| Sencillo | \$18.000,00 | \$21.600,00 | \$25.920,00 | \$31.104,00 | \$37.324,80 |
| Combo | \$33.600,00 | \$40.320,00 | \$48.384,00 | \$58.060,80 | \$69.672,96 |
| Acompañantes | \$5.400,00 | \$6.480,00 | \$7.776,00 | \$9.331,20 | \$11.197,44 |
| Bebidas | \$4.200,00 | \$5.040,00 | \$6.048,00 | \$7.257,60 | \$8.709,12 |
| Ventas Totales | \$61.200,00 | \$73.440,00 | \$88.128,00 | \$105.753,60 | \$126.904,32 |
| Costo de ventas | | | | | |
| Sencillo | \$3.600,00 | \$4.320,00 | \$5.184,00 | \$6.220,80 | \$7.464,96 |
| Combo | \$5.040,00 | \$6.048,00 | \$7.257,60 | \$8.709,12 | \$10.450,94 |
| Acompañantes | \$432,00 | \$518,40 | \$622,08 | \$746,50 | \$895,80 |
| Bebidas | \$210,00 | \$252,00 | \$302,40 | \$362,88 | \$435,46 |
| Costo de Ventas | | | | | |
| Totales | \$9.282,00 | \$11.138,40 | \$13.366,08 | \$16.039,30 | \$19.247,16 |

5.3. TIR, VAN, Flujo de caja

| DATOS DE PRODUCCION | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|-----------|
| | | \$ | | | \$ | \$ |
| Ventas Totales | 61.200,00 | \$ 73.440,00 | \$ 88.128,00 | 105.753,60 | 126.904,30 | |
| Crecimiento Real (20%) | | | | | | |
| Inflación Anual (4%) | | | | | | |
| Índice de Inflación | 1,04 | 1,0816 | 1,124864 | 1,16985856 | 1,2166529 | |
| Costo de Ventas/Ventas (21%) | | | | | | |
| Costos Fijos (crecen con inflación) | \$ 19.800 | \$ 19.800 | \$ 19.800 | \$ 19.800 | \$ 19.800 | \$ 19.800 |
| Gastos generales y administrativos | \$ 26.640,00 | \$ 26.640,00 | \$ 28.771,20 | \$ 31.072,90 | 33.558,73 | \$ |
| Tasa de impuestos (12%) | | | | | | |
| Depreciación lineal (10 años) | | | | | | |
| Caja-bancos (2%) de las ventas del siguiente periodo | | | | | | |

Tabla 8.

Estado de Resultados

| | ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
|--|-----------------------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ventas | | \$ 61.200 | \$ 73.440 | \$ 88.128 | \$ 105.754 | \$ 126.904 |
| Costo de ventas | | \$ 9.282 | \$ 11.138 | \$ 13.366 | \$ 16.039 | \$ 19.247 |
| Utilidad Bruta en Ventas | | \$ 51.918 | \$ 62.302 | \$ 74.762 | \$ 89.714 | \$ 107.657 |
| Gastos Generales y Administrativos | | \$ 30.640 | \$ 26.640 | \$ 28.771 | \$ 31.073 | \$ 33.559 |
| Costos Fijos | | \$ 19.800 | \$ 19.800 | \$ 19.800 | \$ 19.800 | \$ 19.800 |
| Depreciación | | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 |
| Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (EBIT) | | (\$ 922) | \$ 13.462 | \$ 23.791 | \$ 36.441 | \$ 51.898 |
| Pago de Intereses | | 1.960 | 1.663 | 1.325 | 940 | 501 |
| Utilidad Antes de impuestos | | (\$ 2.882) | \$ 11.798 | \$ 22.465 | \$ 35.501 | \$ 51.398 |
| Impuestos pagados | | (\$ 346) | \$ 1.416 | \$ 2.696 | \$ 4.260 | \$ 6.168 |

| | | | | | | |
|---------------|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Utilidad Neta | | (\$ 2.536) | \$ 10.382 | \$ 19.769 | \$ 31.241 | \$ 45.230 |
|---------------|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|

Tabla 9.

Balance General

| | BALANCE GENERAL | | | | | |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Activos Corrientes | | | | | | |
| Caja Bancos | \$ 1.224 | \$ 1.469 | \$ 1.763 | \$ 2.115 | \$ 2.538 | \$ 2.538 |
| Cuentas por Cobrar | 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Inventarios | \$ 9.180 | \$ 11.016 | \$ 13.219 | \$ 15.863 | \$ 19.036 | \$- |
| Total de Activos Corrientes | \$ 10.404 | \$ 12.485 | \$ 14.982 | \$ 17.978 | \$ 21.574 | \$ 2.538 |
| Planta y Equipo Bruta | \$ 24.000 | \$ 24.000 | \$ 24.000 | \$ 24.000 | \$ 24.000 | \$ 24.000 |
| Depreciación Acumulada | - | 2.400 | 4.800 | 7.200 | 9.600 | 12.000 |
| Planta y Equipo Neta | \$ 24.000 | \$ 21.600 | \$ 19.200 | \$ 16.800 | \$ 14.400 | \$ 12.000 |
| Total de Activos | \$ 34.404 | \$ 34.085 | \$ 34.182 | \$ 34.778 | \$ 35.974 | \$ 14.538 |
| Porción Corriente Deuda | | | | | | |
| Corto Plazo | | \$ 2.118 | \$ 2.414 | \$ 2.753 | \$ 3.138 | \$ 3.577 |
| Cuentas por pagar | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Total Pasivos Corrientes | \$ 0 | \$ 2.118 | \$ 2.414 | \$ 2.753 | \$ 3.138 | \$ 3.577 |
| Deuda Largo Plazo | \$ 14.000 | \$ 9.764 | \$ 7.053 | \$ 3.963 | \$ 439 | \$ 0 |
| Total Pasivos | \$ 14.000 | \$ 11.882 | \$ 9.468 | \$ 6.715 | \$ 3.577 | \$ 3.577 |
| Capital Social | \$ 20.404 | \$ 24.739 | \$ 16.868 | \$ 447 | (\$ 26.460) | (\$ 93.126) |
| Utilidades Retenidas | | (\$ | | | | |
| Acumuladas | \$ 0 | 2.536) | \$ 7.846 | \$ 27.616 | \$ 58.857 | \$ 104.087 |
| Total del Patrimonio | \$ 20.404 | \$ 22.203 | \$ 24.714 | \$ 28.063 | \$ 32.397 | \$ 10.961 |
| Total de Pasivo y Patrimonio | \$ 34.404 | \$ 34.085 | \$ 34.182 | \$ 34.778 | \$ 35.974 | \$ 14.538 |

DATOS DE AMORTIZACION DE LA DEUDA

| | | |
|--|-----------|-----------|
| Monto del préstamo (aprox 50% de la inversión) | \$ 17.202 | \$ 14.000 |
|--|-----------|-----------|

| | | |
|----------------------|-------------|--|
| neta) | | |
| Tasa de interés real | 14% | |
| Plazo de la deuda | 5 años | |
| Cuota a pagar | \$ 4.077,97 | |

Tabla 10.
Amortización
de la deuda

| Periodos | - | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| Saldo | \$ 14.000 | \$ 11.882 | \$ 9.468 | \$ 6.715 | \$ 3.577 | \$- |
| Capital | | \$ 2.118 | \$ 2.414 | \$ 2.753 | \$ 3.138 | \$ 3.577 |
| Interés | | \$ 1.960 | \$ 1.663 | \$ 1.325 | \$ 940 | \$ 501 |
| Cuota | | \$ 4.078 | \$ 4.078 | \$ 4.078 | \$ 4.078 | \$ 4.078 |
| | | | | | | |
| Diferencia | \$ 14.000 | \$ 9.764 | \$ 7.053 | \$ 3.963 | \$ 439 | \$ 0 |

Tabla 11.
Flujo de Caja

| | FLUJO DE CAJA | | | | | |
|------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Flujo Bruto Operativo | | | | | | |
| Utilidad Neta | | (\$ 2.536) | \$ 10.382 | \$ 19.769 | \$ 31.241 | \$ 45.230 |
| Depreciacion | | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 2.400 |
| Total | | (\$ 136) | \$ 12.782 | \$ 22.169 | \$ 33.641 | \$ 47.630 |
| Flujo de Inversión | | | | | | |
| Estimación del KTN | \$ 10.404 | \$ 12.485 | \$ 14.982 | \$ 17.978 | \$ 21.574 | \$ 2.538 |
| Variación del KTN | (\$ 10.404) | (\$ 2.081) | (\$ 2.497) | (\$ 2.996) | (\$ 3.596) | \$ 19.036 |
| Variación de Activos | | | | | | |
| Fijos | (\$ 24.000) | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Venta de Activos | | | | | | \$ 12.000 |
| Total de Inversión | (\$ 34.404) | (\$ 2.081) | (\$ 2.497) | (\$ 2.996) | (\$ 3.596) | \$ 31.036 |

| | | | | | | |
|------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Flujo de pago de deuda | \$ 14.000 | (\$ 2.118) | (\$ 2.414) | (\$ 2.753) | (\$ 3.138) | (\$ 3.577) |
| Flujo Libre de caja | (\$ 20.404) | (\$ 4.335) | \$ 7.871 | \$ 16.421 | \$ 26.908 | \$ 75.088 |
| Valor mercado del patrimonio | \$ 40.808 | \$ 44.406 | \$ 49.428 | \$ 56.126 | \$ 64.793 | \$ 21.922 |
| Valor de mercado de la deuda | \$ 14.000 | \$ 11.882 | \$ 9.468 | \$ 6.715 | \$ 3.577 | \$ 3.577 |
| Valor de mercado total | \$ 54.808 | \$ 56.288 | \$ 58.896 | \$ 62.841 | \$ 68.370 | \$ 25.499 |
| Deuda/valor | 0,26 | 0,21 | 0,16 | 0,11 | 0,05 | 0,14 |
| Equity/valor | 0,74 | 0,79 | 0,84 | 0,89 | 0,95 | 0,86 |
| Deuda/equity | 0,34 | 0,27 | 0,19 | 0,12 | 0,06 | 0,16 |
| Ra para este proyecto | 8% | | | | | |
| Re | | 6,39% | 6,85% | 7,28% | 7,67% | 7,02% |
| 1+ re | | 1,064 | 1,069 | 1,073 | 1,077 | 1,07 |
| Descuento | | 1,064 | 1,14 | 1,22 | 1,31 | 1,41 |
| Valor presente anual | | (\$ 4.074) | \$ 6.924 | \$ 13.464 | \$ 20.491 | \$ 53.431 |
| Valor presente total | \$ 90.234 | | | | | |
| Valor presente neto | \$ 69.830,37 | | | | | |
| TIR | 50,46% | | | | | |

6. Estrategia Expansiva

Hemos desarrollado una herramienta administrativa que afianzará nuestra expansión a partir del sexto año previendo salud financiera y estabilidad administrativa.

6.1. Plan de Carrera con Planes y Fondos de Jubilación KEBABS

6.1.1. Justificación

La interacción entre un plan de carrera y la creación de un sistema de planes y fondos de jubilación (PFJ) facilitado por KEBABS será nuestra base más sólida para sustentar nuestra expansión dentro de la industria. Los PFJ han sido formulados con el fin de otorgar a nuestros empleados opciones o estrategias de rentabilidad futura que vayan acorde a su evolución laboral. Estas PFJ también cumplirán con el rol de favorecer a nuestros empleados en aquellas contingencias que el seguro general obligatorio del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) no logra satisfacer mejorando sus prestaciones.

Nos regiremos al artículo 61 de la constitución política del Ecuador capítulo IV de los Derechos Económicos, sociales y culturales; registrada oficialmente el 11 de Agosto de 1999.

“Art. 61.- Los seguros complementarios estarán orientados a proteger contingencias de seguridad social no cubiertas por el seguro general obligatorio o a mejorar sus prestaciones, y serán de carácter opcional. Se financiarán con el aporte de los asegurados, y los empleadores podrán efectuar aportes voluntarios. Serán administrados por entidades públicas, privadas o mixtas, reguladas por la ley.”
(Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

Ya que las aportaciones serán de carácter opcional dependerá de nuestros empleados tomar participación dentro de uno de estos planes y fondos de jubilación. En caso de efectuar su suscripción a las diferentes estrategias de rentabilidades futuras propuestas por KEBABS existirá un manejo de aportes por parte del empleador de igual manera para así contribuir con la mejora en sus prestaciones. El aporte voluntario del empleador tiene como fin obtener la fidelidad de sus empleados y el constante fortalecimiento de la imagen de KEBABS como una empresa que vela por el bien de su recurso humano.

6.1.2. Aspectos Competitivos

El ofrecimiento de un plan de carrera en conjunto con un detallado PFJ nos asegurará fidelidad hacia nuestra empresa. Esta fidelidad se verá como el causal de mejores rendimientos y/o resultados en el día a día del giro de nuestro negocio. Con esto logramos encaminar a nuestros empleados hacia nuestro objetivo principal que es crear un sentimiento de pertenencia, ya que con este se podrá influir de forma directa en la ética administrativa del negocio. Logramos definir este objetivo principal gracias a Patricio Anda gestor principal de las Franquicias del Grupo KFC en el Ecuador. Patricio describió la importancia que tiene el manejo de inventarios en la clase de Negocios Internacionales con Marithza Vélez en la Universidad San Francisco de Quito (2012). Destacó la importancia del manejo del % de pérdidas causadas por el comportamiento no ético de los empleados sugiriendo que este tiende a ser uno de los principales causales de bancarrotas en la industria de la comida rápida del Ecuador. Con esto comprendemos la necesidad que tiene KEBABS por manejar el % de pérdidas de manera óptima, este notoriamente es más alto en negocios que no han fomentado en sus empleados la pertenencia al negocio. Dentro del mercado ecuatoriano se da la fuga de rentabilidad por el mal manejo administrativo ético haciéndonos más competitivos por haber atacado de manera eficiente dicho problema.

6.2. Plan de Carrera

El plan de carrera que se ofrecerá por parte de KEBABS se lo detalla a continuación:

6.2.1. Programa de Inducción

A todo empleado sea cualquiera el puesto que este aplicando tendrá que primero pasar por la primera etapa de nuestro programa de inducción. La primera etapa consiste en brindar una breve presentación sobre la Filosofía Empresarial de KEBABS y un breve tour por las instalaciones.

En la segunda etapa del programa de inducción se administrará el plan de carrera según el cargo al que este ingresando el nuevo trabajador. Esta constata su dilucidación sobre su crecimiento laboral.

6.2.2. Herramientas para el Plan de Carrera

Módulos de Nivelación

Se proporciona los siguientes módulos de nivelación según los cargos a seguir por parte de los empleados.

Temario Módulos

- **Módulo 1:** Capacitación en principios de administración de operaciones.
- **Módulo 2:** Capacitación en administración de operaciones avanzadas.
- **Módulo 3:** Capacitación en principios de administración de inventarios, costos, marketing, finanzas, y software administrativo de KEBABS.
- **Módulo 4:** Capacitación en administración de inventarios, costos, marketing, finanzas y software administrativo de KEBABS avanzada.
- **Módulo 5:** Capacitación avanzada en economía gerencial, negociación con proveedores y programación neurolingüística.
- **Módulo 6:** Capacitación en lenguajes: Inglés básico.
- **Módulo 7:** Capacitación en lenguajes: Inglés avanzado.
- **Módulo 8:** Capacitación en terminología financiera y económica en Inglés.
- **Módulo 9:** Capacitación en lenguajes: Mandarín básico.
- **Módulo 10:** Capacitación en lenguajes: Mandarín avanzado.
- **Módulo 11:** Capacitación en terminología financiera y económica en Mandarín.

6.3. Plan de Carrera Cajero y/o Cocinero

Salario Promedio: \$ 300

Para ingresar al puesto de cajero y/o cocinero de KEBABS se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros.

- **Experiencia**

Ninguna.

Años en la empresa como empleado – 0 años aproximadamente.

- **Requisitos Técnicos**
Estudios nivel bachillerato.
- **Requisitos Individuales**
Amigable, colaborador, proactivo y servicial.

* Duración en el cargo – 1 a 2 años aproximadamente.

6.3.1. Administrador de Local

Salario Promedio: \$ 500

Para continuar al puesto de Administrador de Local de KEBABS se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros.

- **Experiencia**
Cumplimiento con los cursos de capacitación Kebabs hasta módulo 2.
Años en la empresa como cajero y/o cocinero – 1 a 2 años aproximadamente.
- **Requisitos Técnicos**
Estudios nivel bachillerato.
- **Requisitos Individuales**
Amigable, colaborador, proactivo y servicial.

* Duración en el cargo – 2 años aproximadamente.

6.3.2. Gerente Zonal

Salario Promedio: \$ 1200

Para continuar al puesto de Gerente Zonal de KEBABS se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros.

- **Experiencia**
Cumplimiento con los cursos de capacitación Kebabs hasta módulo 4.
Años en la empresa como administrador de local – 2 años aproximadamente.

- **Requisitos Técnicos**

Estudios nivel superior en administración.

- **Requisitos Individuales**

Amigable, colaborador, proactivo, servicial, negociador, elocuente, extrovertido y determinado.

* Duración en el cargo – 2 a 3 años aproximadamente.

6.3.3. Gerente Distrital

Salario Promedio: \$ 2300

Para continuar al puesto de Gerente Distrital de KEBABS se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros.

- **Experiencia**

Cumplimiento con los cursos de capacitación Kebabs hasta módulo 5.

Años en la empresa como gerente zonal – 2 a 3 años aproximadamente.

- **Requisitos Técnicos**

Estudios nivel superior en administración.

- **Requisitos Individuales**

Amigable, colaborador, proactivo, servicial, negociador, elocuente, extrovertido y determinado.

* Duración en el cargo – 3 a 4 años aproximadamente.

6.3.4. Gerente General

Salario Promedio: \$ 4500

Para continuar al puesto de Gerente General de KEBABS se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros.

- **Experiencia**

Cumplimiento con los cursos de capacitación Kebabs hasta módulo 7.

Años en la empresa como gerente distrital – 3 a 4 años aproximadamente.

- **Requisitos Técnicos**

Estudios nivel superior en administración.

- **Requisitos Individuales**

Amigable, colaborador, proactivo, servicial, negociador, elocuente, extrovertido y determinado.

* Duración en el cargo – 4 a 6 años aproximadamente.

6.3.5. Director Regional

Salario Promedio: \$ 6200

Para continuar al puesto de Director Regional de KEBABS se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros.

- **Experiencia**

Cumplimiento con los cursos de capacitación Kebabs hasta módulo 8.

Años en la empresa como gerente general – 4 a 6 años aproximadamente.

- **Requisitos Técnicos**

Estudios nivel superior en administración.

- **Requisitos Individuales**

Amigable, colaborador, proactivo, servicial, negociador, elocuente, extrovertido y determinado.

* Duración en el cargo – 6 a 8 años aproximadamente.

6.3.6. Director General

Salario Promedio: \$ 10000

Para continuar al puesto de Director General de KEBABS se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros.

- **Experiencia**
Cumplimiento con los cursos de capacitación Kebabs hasta el módulo 11.
Años en la empresa como director regional – 6 a 8 años aproximadamente.
- **Requisitos Técnicos**
Estudios nivel superior en administración.
- **Requisitos Individuales**
Amigable, colaborador, proactivo, servicial, negociador, elocuente, extrovertido y determinado.

* Duración en el cargo – indefinido

6.4. Ramas externas del Plan de Carrera

6.4.1. Director General del Departamento de Finanzas

Salario Promedio: \$ 4500

Para continuar al puesto de Director General del Departamento de Finanzas de KEBABS se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros.

- **Experiencia**
Cumplimiento con los cursos de capacitación Kebabs hasta el módulo 7 como mínimo. El empleado tendrá que completar todos los módulos ya en el cargo dentro del menor tiempo posible.
Años en la empresa como gerente distrital – 2 a 3 años aproximadamente.
- **Requisitos Técnicos**
Estudios nivel superior en administración con especialización en finanzas.
- **Requisitos Individuales**
Amigable, colaborador, proactivo, servicial, negociador, elocuente, extrovertido y determinado.

* Duración en el cargo – indefinido

6.4.2. Director General del Departamento de Marketing

Salario Promedio: \$ 4500

Para continuar al puesto de Director General del Departamento de Marketing de KEBABS se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros.

- **Experiencia**

Cumplimiento con los cursos de capacitación Kebabs hasta el módulo 7 como mínimo. El empleado tendrá que completar todos los módulos ya en el cargo dentro del menor tiempo posible.

Años en la empresa como gerente distrital – 2 a 3 años aproximadamente.

- **Requisitos Técnicos**

Estudios nivel superior en administración con especialización en marketing.

- **Requisitos Individuales**

Amigable, colaborador, proactivo, servicial, negociador, elocuente, extrovertido y determinado.

* Duración en el cargo – indefinido

6.5. Planes y Fondos de Jubilación de KEBABS

6.5.1. Descripción de Planes y Fondos de Jubilación

Los Planes de Jubilación de KEBABS serán gestionados directamente por la compañía de seguros Equivida a diferencia de los fondos de jubilación que serán manejados por una entidad tercera gestora de fondos de jubilación aprobada y regulada por la *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Para la comprensión de este plan de negocios es necesario explicar en qué manera funcionan los planes y los fondos de manera autónoma.

Planes de Jubilación

En el aspecto general son planes de pensiones destinados a cubrir la contingencia de cesantía por vejez del individuo. Estas poseen un menor rendimiento, pero a su vez un menor riesgo. Con lo cual se da un interés de tasa fija. Se da el acceso al principio de

rescate parcial o total en donde se cobrarán cierto porcentaje de comisión, sin embargo sin penalizaciones que inhabiliten el uso de dicho plan de jubilación.

Fondo de Jubilación

En el aspecto general es el agrupamiento de X aportaciones de un conjunto de pensiones que generan un patrimonio sustancial, con el cual se accede a prestaciones superiores gracias a inversiones redituables, pero a la vez riesgosas. Se promete una tasa de interés variable. Dentro de los fondos de jubilación no se puede efectuar el principio del *rescate*. Estos fondos de jubilación no poseen personalidad jurídica propia y actualmente en el Ecuador son regulados por la superintendencia de bancos y seguros. Para su funcionamiento habrá que registrarlo, a continuación se detalla la forma de registrarlo:

“¿Cuál es el proceso de registro?

Hasta el 31 de diciembre de 2004 los fondos complementarios previsionales existentes a la fecha de vigencia de Resolución No. SBS-2004-740, constituidos a partir de la relación laboral de los partícipes con una institución pública, privada o mixta o con un gremio profesional u ocupacional, deberán REGISTRARSE en la SBS cumpliendo con todo lo dispuesto en la Resolución No. SBS-2004-740.

Se debe presentar una solicitud de registro ante el organismo de control que incluya todos los documentos que están descritos en la Transitoria Tercera de dicha resolución.

En oficio aparte deberá presentar a la Secretaría General de la SBS la solicitud de aceptación de la denominación propuesta, en caso de ser aceptada, se la reservará hasta la culminación del trámite de registro.

Los estatutos y reglamentos internos deberán ajustarse a las disposiciones de la Resolución respecto de su estructura, los mismos que deberán ser aprobados por la SBS. La Superintendencia de Bancos y Seguros revisará la documentación presentada y en caso de que no cumpla con todos los requisitos, si existiesen razones justificadas, ampliará el plazo, por una sola vez, por un período de noventa días.

Una vez que el FCPC cumple con todos los requisitos establecidos en la Resolución No. SBS-2004-740. la SBS emitirá la respectiva resolución de REGISTRO, la que será publicada en el Registro Oficial.” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

6.5.2. Ventajas de Liquidez y ventajas Fiscales en los PFJ KEBABS

La ventaja sustancial de los planes de jubilación es la liquidez de la cual gozan dándonos la oportunidad de *rescatar* parte o la totalidad de las prestaciones; en los fondos de jubilación no se puede acudir al principio del *rescate*. Sin embargo en las aportaciones en los fondos de jubilación si se puede desgravar en la declaración de la renta con lo cual se puede disminuir la base imponible anual que se debe declarar. Esto permitirá que dentro de los

fondos de jubilación se siga componiendo la tasa de interés, sea fija o variable, sobre el monto de capital acrecentado a causa de los aportes desgravados.

6.5.3. Principio de rescate para los Planes de Jubilación KEBABS

Los planes de jubilación de KEBABS podrán ser rescatados por sus empleados cuando estos lo deseen. Las formas de rescate podrán ser de 3 maneras:

Rescate de Capital

Este refiere a la obtención de todos los derechos consolidados en un solo pago.

Rescate por Rentas

Este refiere a la obtención de pagos periódicos según los plazos (quincenal, mensual, trimestral bimestral, anual, etc) que elija el empleado.

Rescate Mixto

Este refiere a que el empleado podrá optar por recibir cierto monto de sus prestaciones como pago único y el restante se lo distribuya en rentas periódicas en los plazos que elija el empleado.

Se tomará en cuenta las siguientes razones para efectuar un rescate:

- .- Iniciativa propia
- .- Incapacidad laboral total y permanente para la profesión habitual.
- .- Incapacidad laboral absoluta y permanente para todo trabajo.
- .- Muerte del partícipe o del beneficiario.
- .- Dependencia severa o gran dependencia del partícipe.
- .- Situación de desempleo de larga duración.

Para la descripción de los planes y fondos de jubilación KEBABS se tomará en cuenta los diferentes rangos de salarios actuales (Tabla 1) y los que prevemos para cargos más altos en un futuro (Tabla 2). Los PFJ son categorizados en distintas estrategias de rentas futuras por parte de KEBABS y se los detalla a continuación.

Tabla 12.**Salarios actuales de Empleados.**

| Cargo | Sueldo Unitario en \$ |
|---------------|----------------------------------|
| Cocina | \$ 350 |
| Limpieza | \$ 280 |
| Despachador | \$ 300 |
| Cajero | \$ 350 |
| Administrador | \$ 600 |

Tabla 13.**Salarios Futuros de Empleados**

| Cargo | Sueldo Unitario en \$ |
|--|----------------------------------|
| Administrador de Local | \$ 500 |
| Gerente Zonal | \$ 1.200 |
| Gerente Distrital | \$ 2.300 |
| Director General del Dpto. de Finanzas | \$ 4.500 |
| Director General del Dpto. de Marketing | \$ 4.500 |
| Gerente General | \$ 4.500 |
| Director Regional | \$ 6.200 |
| Director General | \$ 10.000 |

6.6. KEBABS Juniors / \$292 – \$ 1.200

Para la categoría de los empleados de salarios que van de los \$ 292 a \$ 1.200 se ha asignado las siguientes condiciones:

6.6.1. Planes y Fondos de Jubilación Juniors

Dentro de un PFJ Junior habrá la opción de aporte por parte del empleado de un 20 % - 25 % de su salario fijo y variable; el empleador contribuirá con la misma cantidad (100%) que haya aportado el empleado. Consecuentemente KEBABS financiaría un 50 % del aporte total al PFJ de dicho trabajador.

6.7. KEBABS Seniors / \$ 1.200 - \$ 4.500

Para la categoría de los empleados de salarios que van de los \$ 1.200 a \$ 4.500 se ha asignado las siguientes condiciones:

6.7.1. Planes y Fondos de Jubilación Seniors

Dentro de un PFJ Senior habrá la opción de aporte por parte del empleado de un 5 % - 10 % de su salario fijo y variable; el empleador contribuirá con el equivalente al 25% de lo que haya aportado el empleado. Consecuentemente KEBABS financiaría un 20% del aporte total al PFJ de dicho trabajador.

6.8. KEBABS Scholars / \$ 4.500 - \$ 10.000

Para la categoría de los empleados de salarios que van de los \$ 1.200 a \$ 4.500 se ha asignado las siguientes condiciones:

6.8.1. Planes y Fondos de Jubilación Scholars

Dentro de un PFJ Scholar habrá la opción de aporte por parte del empleado de un 2 % - 6 % de su salario fijo y variable; el empleador contribuirá con el equivalente al 10% de lo que haya aportado el empleado. Consecuentemente KEBABS financiaría un 9% del aporte total al PJJ de dicho trabajador.

7. Bibliografía

- Proyecto del Trabajo Final de Titulación KEBABS - Módulo 1, Módulo 2, Módulo 3 y Módulo 4 fue realizado en grupo por: Paola Nuñez, Isabel Lalama, Esteban Pazmiño, Pablo Quiñonez, José Antonio Burneo y Diego Mendizábal.
- Servicio de Rentas Internas.(2012).Registro único de contribuyentes.Extraído el 29 de Noviembre del 2012 de:<http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- Superintendencia de Bancos y Seguros.(2008).Ley de Seguridad Social. Extraído el 20 de Noviembre del 2012 de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguridad%20Social/ley_seguridad_social_8_feb_11.pdf
- Superintendencia de Bancos y Seguros.(2008). Constitución del Ecuador. Extraído el 20 de Noviembre del 2012 de:http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/constitucion_2008.pdf
- Monetos, Independent Information and Research On the European Private Financial Sector.(xxxx).Planes de Jubilación.Extraído el 29 de Noviembre del 2012 de: <http://www.monetos.es/pensiones/pensiones-privadas/fondos-pensiones/planes-jubilacion/>
- Monetos, Independent Information and Research On the European Private Financial Sector.(xxxx).Fondos de Pensiones.Extraído el 29 de Noviembre del 2012 de:<http://www.monetos.es/pensiones/pensiones-privadas/fondos-pensiones/>
- Eroski Consumer.(2003).Planes de pensiones y jubilación: Muy distintos en liquidez y fiscalidad.Extraído el 29 de Noviembre del 2012 de:http://revista.consumer.es/web/es/20030401/economia_domestica/

- Expansión y Empleo.(2005).El diseño de un plan de carrero.Extraído el 29 de Noviembre del 2012 de: http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_300105_1.pdf
- Ernesto Iturralde y Asociados.(2010).Plan de Carrera.Extraído el 29 de Noviembre del 2012 de: <http://plandecarrera.com/>
- Superintendencia de Bancos y Seguros.(2009).Marco Constitucional y Legal de los Fondos Complementarios Previsionales: Intendencia Nacional de Seguridad Social.Extraído el 29 de Noviembre del 2012 de:
http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/seguridad_social/marco_constitucional_legal_FCPC.pdf

Índices

| | |
|--|-----------|
| .- Resumen Ejecutivo | 1 |
| .- Introducción | 1 |
| .- Tabla 1. Proyecciones Financieras | 3 |
| .- Proposición de la empresa y concepto | 4 |
| .- Filosofía empresarial | 4 |
| .- Misión | 4 |
| .- Visión | 4 |
| .- Valores | 4 |
| .- Análisis sectorial de la industria | 5 |
| .- Tabla 2. Análisis Sectorial | 5 |
| .- Productos y servicios | 6 |
| .- Matriz de cuatro acciones | 7 |
| .- Oportunidad de mercado y estrategia | 8 |
| .- Análisis de oportunidades y amenazas | 8 |
| .- Factores claves para el éxito y ventaja competitiva | 9 |
| .- Factores claves para el éxito | 9 |
| .- Ventaja competitiva | 9 |
| .- Marketing estratégico | 9 |
| .- Estructura operacional | 10 |
| .- Actividades previas al inicio de la operación | 10 |
| .- Tabla 3. Cuadro de Planeación de Actividades | 11 |
| .- Trámites para abrir un negocio de comida rápida | 11 |
| .- Organigrama y política de recursos humanos | 16 |
| .- Organigrama. Actualizado | 17 |

| | |
|--|----|
| .- Tabla 4. Sueldos Unitarios | 17 |
| .- Marketing operativo | 17 |
| .- Producto | 17 |
| .- Precio | 18 |
| .- Plaza | 18 |
| .-Promoción | 18 |
| .- Economía y rentabilidad | 18 |
| .- Tabla 5. Estructura de Costos | 19 |
| .-Estructura de costos | 19 |
| .- Tabla 6. Salarios de Empleados | 19 |
| .- Proyecciones de venta | 20 |
| .- Tabla 7. Proyecciones de Ventas y Costo de Ventas | 20 |
| .-TIR, VAN, Flujo de caja | 21 |
| .- Tabla 8. Estado de Resultados | 21 |
| .- Tabla 9. Balance General | 22 |
| .- Tabla 10. Amortización de la Deuda | 23 |
| .- Tabla 11. Flujo de Caja | 23 |
| .- Estrategia Expansiva | 24 |
| .- Plan de Carrera con Planes y Fondos de Jubilación KEBABS | 25 |
| .- Justificación | 25 |
| .- Aspectos Competitivos | 26 |
| .- Plan de Carrera | 26 |
| .- Programa de Inducción | 26 |
| .- Herramientas para el Plan de Carrera | 27 |
| .- Plan de Carrera Cajero y/o Cocinero | 27 |
| .- Administrador de Local | 28 |
| .- Gerente Zonal | 28 |
| .- Gerente Distrital | 29 |
| .- Gerente General | 29 |
| .-Director Regional | 30 |
| .-Director General | 30 |
| .- Ramas externas del Plan de Carrera | 31 |
| .- Director General del Departamento de Finanzas | 31 |

| | |
|---|-----------|
| .- Director General del Departamento de Marketing | 32 |
| .-Planes y Fondos de Jubilación de KEBABS | 32 |
| .- Descripción de Planes y Fondos de Jubilación | 32 |
| .- Ventajas de Liquidez y ventajas Fiscales en los PFJ KEBABS | 33 |
| .- Principio de Rescate para los PFJ KEBABS | 34 |
| .- Tabla 12. Salarios actuales de Empleados | 35 |
| .- Tabla 13. Salarios Futuros de Empleados | 35 |
| .- KEBABS Juniors / \$ 292 - \$ 1.200 | 35 |
| .-Planes y Fondos de Jubilación Juniors | 36 |
| .- KEBABS Seniors / \$ 1.200 - \$ 4500 | 36 |
| .- Planes y Fondos de Jubilación Seniors | 36 |
| .- KEBABS Scholars / \$ 4.500 - \$ 10.000 | 36 |
| .- Planes y Fondos de Jubilación Scholars | 36 |
| .- Bibliografía | 37 |

