



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN
RESTAURANTE “ AMAZING GRILLED MEAT ” DONDE EL CLIENTE
MIRA CÓMO SE PREPARA LA CARNE A SU GUSTO UBICADO EN
SECTOR EN EL NORTE DE QUITO

AUTOR

BYRON ARCENTALES

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE
“AMAZING GRILLED MEAT” DONDE EL CLIENTE MIRA CÓMO SE
PREPARA LA CARNE A SU GUSTO UBICADO EN SECTOR EN EL NORTE
DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con Mención en
Finanzas

Profesor guía:
Juan Carlos Torres Núñez

Autor:
Byron Arcentales

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de un restaurante “AMAZING GRILLED MEAT” donde el cliente mira cómo se prepara la carne a su gusto ubicado en el sector norte de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Byron Damian Arcenales Reina, en el segundo semestre 2018, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

ING. JUAN CARLOS TORRES NÚÑEZ, MBA

C.I. 180336917-0

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de un restaurante “AMAZING GRILLED MEAT” donde el cliente mira cómo se prepara la carne a su gusto ubicado en el sector norte de Quito, de Byron Damian Arcentales Reina, en el segundo semestre 2018, dando cumplimiento a toda las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

ING. EDUARDO VICENTE GALLEGOS CHAVEZ, MBA

C.I. 170495189-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Byron Damian Arcentales Reina

C.I. 172134867-8

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por su apoyo brindado, su esfuerzo y sus frases de aliento cuando fueron necesarias, además agradezco a mi profesor guía por su paciencia y apoyo en mi trabajo de titulación.

DEDICATORIA

A mi mamá, quien siempre se ha preocupado por mi desarrollo personal y profesional; a mi papá por buscar siempre la manera de apoyarme en lo necesario para mi vida estudiantil.

RESUMEN

El presente trabajo es un plan de negocios para la creación de un restaurante donde el cliente puede mirar cómo se prepara la carne a su gusto ubicado en el norte de Quito. Para encontrar la viabilidad del plan de negocios se comenzó haciendo un análisis del entorno del cual se sacaron datos importantes como que el sector de los servicios de alimentación ha crecido en un 12,90% en los últimos diez años. Continuando con el análisis de la industria se comprobó que para entrar se necesita de una inversión es de 15000 dólares.

Fue en el análisis al cliente donde se encontraron los puntos más importantes de la investigación porque los expertos dieron ideas como la utilización de plancha elaboradas con piedra volcánica para reducir la emisión de humo al momento de prepararlas carnes, también apoyaron con todos sus conocimientos sobre restaurantes en temas puntuales como que hacer antes y después de cerrar el local, como se debe diseñar la cocina, la proyección de ventas que puede tener un negocio con dichas características. En el focus group se toparon temas importantes como el diseño del restaurante, el tipo de comida que se va a servir y como les gustaría el ambiente.

Pasando luego al plan de marketing donde se decidió utilizar varias estrategias para obtener el mejor precio, buscar la mejor forma de hacer publicidad, definir la mejor plaza para ubicar el negocio y brindarle todos los atributos que un producto de alta calidad debe tener.

También se definieron los distintos procesos que se deben llevar a cabo para que un restaurante cumpla con las expectativas de los clientes; y finalmente se evaluó el proyecto a través de un plan financiero para ver su rentabilidad.

ABSTRACT

The present work is a business plan for the creation of a restaurant where the client can watch how the meat is prepared to your liking located in the north of Quito. In order to find the feasibility of the business plan, an analysis of the environment was started, from which important data was drawn, such as that the food service sector has grown by 12.90% in the last ten years. Continuing with the analysis of the industry it was proved that to enter you need a fairly large initial investment.

It was in the analysis to the client where the most important points of the investigation were found because the experts gave ideas such as the use of iron made with volcanic stone to reduce the emission of smoke when preparing meats, they also supported with all their knowledge about restaurants in specific topics such as what to do before and after closing the premises, how the kitchen should be designed, the sales projection that a business with these characteristics can have. In the focus group, important topics were discussed such as the design of the restaurant, the type of food that will be served and how they would like the atmosphere.

Then going to the marketing plan where you decide to use several strategies to get the best price, find the best way to advertise, define the best place to locate the business and provide all the attributes that a high quality product should have.

It also defined the different processes that must be carried out so that a restaurant meets the expectations of customers; and finally the project was evaluated through a financial plan to see its profitability.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1.1 Justificación del trabajo: | 1 |
| 1.2 Objetivo General: | 2 |
| 1.3 Objetivos Específicos: | 2 |
| 2. Análisis del entorno | 2 |
| 2.1 Entorno externo (entorno económico, político, tecnológico y social) | 2 |
| 2.1.1 Entorno político | 2 |
| 2.1.2 Entorno Económico..... | 3 |
| 2.1.3 Entorno social | 4 |
| 2.1.4 Entorno Tecnológico | 5 |
| 2.2 Análisis de la industria (Porter) | 6 |
| 2.2.1 Código CIIU | 6 |
| 2.2.2 Líderes de la industria y la participación del mercado | 6 |
| 2.2.3 Cinco fuerzas de Porter | 7 |
| 2.3 Matriz EFE | 11 |
| 2.4 Conclusiones: | 12 |
| 3. ANALISIS DEL CLIENTE | 13 |
| 3.1 Objetivo General: | 13 |
| 3.2 Objetivos Específicos: | 13 |
| 3.3 Investigación cualitativa y cuantitativa | 14 |
| 3.3.1 Entrevistas a expertos: | 14 |
| 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 22 |
| 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente | 22 |
| 5. PLAN DE MARKETING | 25 |
| 5.1 Estrategia general de marketing | 25 |
| 5.1.1 Mercado Objetivo..... | 25 |
| 5.1.2 Propuesta de valor..... | 26 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2 Mezcla de Marketing | 26 |
| 5.2.1 Producto: | 26 |
| 5.2.2 Precio..... | 29 |
| 5.2.3 Plaza..... | 33 |
| 5.2.4 Promoción:..... | 36 |
| 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 39 |
| 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización | 39 |
| 6.1.1 Misión | 39 |
| 6.1.2 Visión | 40 |
| 6.1.3 Objetivos de la organización:..... | 40 |
| 6.2 Plan de Operaciones..... | 41 |
| 6.2.1 Mapa de procesos | 41 |
| 6.2.2 Catálogo de procesos | 41 |
| 6.2.3 Cadena de Valor | 41 |
| 6.2.4 Flujo Grama de Procesos | 42 |
| 6.2.5 Desarrollo del servicio..... | 44 |
| 6.2.6 Formas de pago..... | 44 |
| 6.2.7 Sistema de restaurantes | 44 |
| 6.2.8 Horarios | 45 |
| 6.2.9 Capacidad operativa | 46 |
| 6.2.10 Capacidad Máxima | 46 |
| 6.3 Estructura Organizacional | 46 |
| 6.3.1 Tipo de sociedad..... | 46 |
| 6.3.2 Organigrama | 47 |
| 6.3.3 Descripción de puestos..... | 48 |
| 6.3.4 Rol de pagos:..... | 49 |
| 7. EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 49 |
| 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos..... | 50 |
| 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital | 50 |

| | |
|---|-----------|
| 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja..... | 55 |
| 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración..... | 58 |
| 7.5 Índices financieros | 59 |
| 7.6 Conclusiones: | 60 |
| 7.7 Recomendaciones:..... | 60 |
| 8. CONCLUSIONES GENERALES..... | 61 |
| Bibliografía | 63 |
| ANEXOS | 67 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo:

El presente trabajo se realizará para determinar la viabilidad de la creación de un restaurante ubicado en el norte de Quito donde el cliente va poder observar como un experto prepara las carnes en vivo; el futuro negocio pertenece al sector de alojamiento y servicios de alimentación.

Se eligió el sector de alojamiento y servicio de alimentación, con clasificación en el código CIIU **I5610.01** para restaurantes, porque según datos obtenidos del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) el sector ha crecido en promedio de 12,16% en los últimos diez años (SRI, 2018), que a comparación del crecimiento de 3% del Ecuador según el Banco Mundial (Banco Mundial, 2018), el crecimiento que presenta dicho sector es bueno por lo que se ha visto la oportunidad de crear un nuevo negocio.

El futuro restaurante va a vender platos a la carta de carne asada porque según una encuesta realizada en el año 2015 por Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) las carnes son el segundo producto más consumido en el Ecuador, además que la provincia de Pichincha ocupa el segundo lugar entre las veinticuatro provincias del Ecuador en consumo de carne (INEC, 2015). Estos datos muestran otra oportunidad ya que el consumo de carnes en la en el país y en la provincia es elevado.

Finalmente la entidad Quito Adventure organismo encargado de administrar el turismo en la ciudad capital realizo un estudio donde se pone en evidencia que los quiteños en un rango de edad de 18 a 35 años buscan ir a lugares novedosos y con buen servicio para divertirse con sus amigos y su familia; otro factor que se analiza en el estudio es la importante cantidad de turistas que llegan a la capital, ya que ellos también acuden a lugares donde se brinde un servicio diferenciado (Quito Adventure, 2017). Es por esto que se debe aprovechar la oportunidad que existe en la ciudad capital y brindar un servicio diferenciado e innovador para atraer a nuevos clientes.

1.2 Objetivo General:

Planificar, desarrollar y evaluar la factibilidad de la creación de un nuevo restaurante donde se podrá observar la preparación de distintas carnes.

1.3 Objetivos Específicos:

1. Investigar y analizar la industria para poder encontrar oportunidades y amenazas que se puedan presentar en el futuro negocio.
2. Realizar investigaciones cualitativas y cuantitativas para determinar los gustos y preferencias de los potenciales clientes.
3. Encontrar la oportunidad de negocio adecuada a partir del análisis externo y la investigación de mercado.
4. Desarrollar un plan de marketing adecuado para poder llegar al mercado objetivo.
5. Crear una misión y visión que sean coherentes con la filosofía que quiere mostrar el futuro restaurante.
6. Realizar un análisis financiero que nos muestre si el futuro negocio es viable.

2. Análisis del entorno

2.1 Entorno externo (entorno económico, político, tecnológico y social)

2.1.1 Entorno político

Inversión Extranjera:

Actualmente Ecuador vive un ambiente político complejo debido a las constantes peleas entre el actual presidente Lenin Moreno y el expresidente Rafael Corea (Noboa, 2017). Dichas peleas se intensificaron cuando el actual presidente puso

al descubierto varios casos de corrupción, el de más controversia fue el caso Odebrecht en el que se vio comprometido el ex vicepresidente Jorge Glas (Molina, 2017), lo que causo inestabilidad política en el país y por lo tanto la disminución de la Inversión Extranjera Directa; que en Ecuador alcanzo un récord en el año 2015 con una inversión total de 783 millones de dólares, pero para el año 2017 se vio un descenso del 44%, siendo la industria manufactura y la de servicios las más afectados, con rebajas del 86% y el 57%, respectivamente (CEPAL, 2017). Lo que es una **amenaza** ya que será muy difícil conseguir inversión externa para crear un nuevo negocio en el sector servicios.

Obtención de permisos:

Un tema importante que se debe tomar en cuenta al momento de abrir un negocio es la obtención de permisos para su funcionamiento, en el sector servicios específicamente para los restaurantes es necesario obtener primero el Registro Único de Contribuyentes (RUC) que es emitido por el SRI (SRI, 2018), el segundo es la obtención de la licencia única metropolitana de actividades económicas (LUAE) es otorgada por el Municipio de Quito después de la revisión del local para verificar su correcto funcionamiento realizada por el Cuerpo de Bomberos (Cuerpo de bomberos de Quito, 2017), por último para el funcionamiento del negocio se necesitara obtener el permiso de sanidad emitido por el Ministerio de Salud (Misterio de Salud Pública, 2017); en el **anexo N°1** se puede observar los requisitos para la obtención de cada permiso, además se puede destacar que es una **oportunidad** porque los trámites para la obtención de permisos son cortos.

2.1.2 Entorno Económico

Datos de la Industria:

El sector de alojamiento y servicios de alimentación representa el 25,32% de todo el sector económico ecuatoriano, es el segundo sector con más ventas, dichos datos los podemos observar en el **Anexo No2** (INEC, 2016). Esto es una

oportunidad porque el sector de servicios cuenta con gran participación en ventas lo que nos indica que es un sector rentable.

Crecimiento de la industria:

El servicio de alimentación en restaurantes se encuentra clasificado en el código CIIU **I5610.01** el mismo que ha experimentado un crecimiento promedio de 12,16% anual en los últimos 10 años a nivel nacional como se puede observar en el **anexo No3** (SRI, 2018); en cambio a nivel local en ciudad de Quito el sector de servicios de alimentación ha experimentado un crecimiento del 11,51% como se puede observar en el **anexo No4** (SRI, 2018). El crecimiento identificado en el sector es una clara **oportunidad**.

Salario básico:

El salario básico unificado incremento de \$375 en el 2017 a \$386 en el año 2018 tras un decreto del Ministerio de Trabajo. (Ministerio de Trabajo, 2018). El incremento en el salario es una **oportunidad** porque puede incentivar un mayor consumo de bienes y servicios.

Financiamiento:

Una fuente de financiamiento importante es el BanEcuador, quien da prestamos de entre 500 a 50000 dólares para emprendimientos con un plazo de hasta 60 meses y con diversos tipos de garantías como: Hipotecas abiertas, prendas industriales, garantía personal, certificados de inversión, garantía solidaria, entre otros (BanEcuador, 2018). Esta Fuente de financiamiento es una **oportunidad** porque ayuda a emprendimientos con una tasa del 11,86% que es baja.

2.1.3 Entorno social

Tendencia a consumir carnes:

En Ecuador, según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut), el consumo de carnes varía de acuerdo al género, los hombres de 31 a 50 años, comen 183 gramos diarios y las mujeres en el mismo rango de edad consumen

144 gramos; es por esta razón que las carnes son el segundo producto más consumido en el Ecuador según el INEC, únicamente es superada por el pan que es un producto de consumo básico, se puede verificar la información en el **anexo N°5** (INEC, 2015). La tendencia creciente por consumir carne es una **oportunidad** para el futuro negocio.

Consumo:

Según un estudio realizado por Quito Adventure organismo encargado de administrar el turismo en la ciudad capital, informó que en Quito existen varios lugares de acumulación masiva donde las personas en un rango de edad de 18 a 35 años acuden a pasar momentos agradables, buscando siempre conocer lugares nuevos o con servicios llamativos un ejemplo de este lugar es SWING MESÓN donde se puede disfrutar de música en vivo (Quito Adventure, 2017). Con esta información se puede identificar el rango de edad potencial para crear un nuevo negocio en este sector servicios de alimentación.

2.1.4 Entorno Tecnológico

Redes Sociales:

Actualmente las redes sociales son un impulso muy importante para promocionar los distintos negocios (restaurantes, tiendas, etc.) que existe en el mundo, ya que a través de las redes sociales se obtiene nuevos clientes a bajos costos que con los medios convencionales de difusión. Lo que es una **oportunidad** para difundir promociones y publicidad sobre cualquier negocio.

Acceso a internet:

Como podemos observar en el **anexo No 6** las personas que tienen acceso a internet se encuentran en edades de entre 5 a 64 años, y los porcentajes de accesibilidad han ido creciendo a través del tiempo, además que el 67,1% de las personas que habitan en Pichincha usan internet estos datos se pueden observar en el **anexo No 7** (INEC, 2016). Es una **oportunidad** el creciente uso del internet

porque a través de este medio se pueden acceder a páginas web, redes sociales y publicidad de distintos negocios.

Acceso a equipos y herramientas:

En la ciudad de Quito se pueden conseguir toda la maquinaria necesaria para abrir un nuevo restaurante como son: cocinas, freidoras, refrigeradoras, planchas de piedra volcánica o planchas para asar, etc. (Ornamental, 2018). Además las planchas se pueden instalar con electricidad o a gas; siendo la instalación eléctrica más cómoda y segura (pelp, 2018). Lo que muestra una **oportunidad** ya que es fácil adquirir la maquinaria necesaria para abrir un nuevo restaurante.

2.2 Análisis de la industria (Porter)

2.2.1 Código CIIU

Para encontrar el código CIIU de la empresa lo desglosaremos de la siguiente manera:

- 1.- "I" ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.
- 2.- "I56" SERVICIO DE ALIMENTO Y BEBIDA.
- 3.- "I561" ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS.
- 4.- "I5610" ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS.
- 5.- "I5610.01" Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.

De esta manera se obtiene el código CIIU. (INEC, 2012)

2.2.2 Líderes de la industria y la participación del mercado

Según la superintendencia de compañías en la ciudad de Quito existes alrededor de 4750 restaurantes (superintendencia de compañías, 2018), que se encuentran repartidos en toda la ciudad, los principales restaurantes de carnes son Parrilladas Columbus, La Parrilla De Homero, Rincón Del Gacho,

Restaurante “El Brasero” y Casa De Bottero; fueron elegidos porque van a ser la competencia directa del futuro negocio, la participación en el mercado de cada uno se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla No 1: Participación del mercado.

| Competencia | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Porcentaje de mercado |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Columbus | \$651.019,66 | \$732.132,71 | \$723.189,25 | \$622.476,64 | \$674.569,62 | 0,22% |
| La Parrilla de Homero | \$520.815,73 | \$592.070,41 | \$629.133,67 | \$601.902,70 | \$652.273,91 | 0,21% |
| Ricon del Gaucho | \$364.571,01 | \$414.449,29 | \$440.393,57 | \$421.331,89 | \$456.591,74 | 0,15% |
| Restaurante "EL BRASERO" | \$182.285,50 | \$207.224,65 | \$220.196,78 | \$210.665,94 | \$228.295,87 | 0,08% |
| Casa de Botero | \$0,00 | \$0,00 | \$90.874,32 | \$101.549,50 | \$101.549,50 | 0,03% |
| OTROS | \$240.758.065,44 | \$273.705.003,96 | \$290.802.673,64 | \$278.270.581,80 | \$301.566.609,36 | 99,30% |
| TOTAL | \$242.476.757,34 | \$275.650.881,02 | \$292.906.461,23 | \$280.228.508,47 | \$303.679.890,00 | 100,00% |

Después de obtener los resultados se puede concluir que el futuro negocio podría llegar a obtener una participación del 0,14% en la ciudad de Quito.

2.2.3 Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta que se puede utilizar para estudiar el entorno externo de cualquier tipo de empresa dentro de la industria (David, 2013, pág. 50).

Este análisis ayuda a definir el nivel de impacto que va a recibir la industria basándose en las cinco fuerzas de Porter; en este caso la industria a analizar va ser con el código CIIU: “I5610.01” Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.

2.2.2.1 Barreras de entrada: Medio - Alto

Diferenciación: en Quito existen distintos restaurantes que ofrecen servicios diferenciados como por ejemplo el “Mesón Cultural Swing” donde se puede disfrutar de un show artístico en vivo o “Carmine” donde un chef asesora personalmente a cada uno de los clientes (Veintimilla, 2018). Por eso la industria

tiene un nivel de impacto **medio** ya que para que un nuevo competidor entre tiene que ofrecer un servicio diferenciado.

Requerimiento de Capital: Según el diseñador de interiores David Gonzales la inversión que se necesita para remodelar un local es de 5000 a 8000 dólares dependiendo de las decoraciones que se quiera dar. La inversión en mesas y sillas en conjunto tiene un valor de entre 100 a 180 dólares cada una (Megamobilier, 2018), los utensilios tienen un precio aproximado de 300 dólares en total y los equipos como: cocina, planchas, refrigeradores, extracción de olores tendrán un precio aproximado de 3000 dólares. Por estas razones el nivel de impacto en la industria es **medio** ya que para fundar un restaurante se necesitara por lo menos una inversión inicial de 15000 dólares.

Permisos de Funcionamiento: los permisos de funcionamiento que se deben sacar son 3 obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC), licencia metropolitana de funcionamiento (LUAE) (Cuerpo de bomberos de Quito, 2017) y permiso de funcionamiento emitido por el ministerio de salud (Misterio de Salud Pública, 2017). El nivel de impacto de este factor es **alto** porque los permisos no son difíciles de sacar y el RUC al igual que la LUAE no tienen costo.

2.2.2.2 Productos Sustitutos: Alto

Productos sustitutos: existen diferentes restaurantes donde se ofrecen distintos servicios adicionales como por ejemplo “La Radio Food and Music” donde se puede disfrutar de música en vivo, y el asesoramiento gratuito de un chef sobre los platos del restaurante (Tripadvisor, 2018). Otro ejemplo similar es el caso de “Mesón Cultural Swing” donde se tendrá siempre la presencia de una banda musical que brinda un show en vivo (Tripadvisor, 2018). Con esto se demuestra que cambiarse a un restaurante que brinde un servicio diferente es muy fácil, por lo tanto el impacto en la industria es **alto**.

2.2.2.3 Rivalidad entre competidores: Medio

Competidores directos: Los principales competidores son los restaurantes que sirven carne asada entre ellos se encuentra “Sur Restaurant” un restaurante de

carnes ubicado en la calle Portugal donde su plato fuerte son las carnes asadas; “Parrilladas Columbus” ubicado en la avenida Colon es un restaurante exclusivo de carnes; “La Casa de Bottero” ubicado en la avenida de los Shyris es un restaurante exclusivo de carnes a la parrilla; “La Parrilla de Homero” ubicado en la avenida República es un restaurante exclusivo de carnes a la parrilla (Tripadvisor, 2018). Por lo tanto existen varios competidores y el impacto en la industria es **alto**, pero también al existir varios competidores el costo de cambiarse a la competencia es **bajo**.

Posicionamiento en el mercado: existen varios restaurantes que se encuentran en la mente de los consumidores como por ejemplo el caso del restaurante “Parrilladas Columbus” donde se ofrecen distintos cortes de carne asada (Columbus, 2018) al ser un restaurante muy antiguo sus clientes siempre tienden a regresar, por lo tanto el posicionamiento en la industria de algunos restaurantes es **medio**.

2.2.2.4 Capacidad de negociación con los compradores: Media – Alta

Número de clientes: la cantidad de clientes aproximada es de 85.662 personas, el cálculo se lo vera de mejor manera en el capítulo 5 (mercado objetivo) y el impacto en la industria es **bajo** porque existe gran cantidad de clientes.

Productos sustitutos: como se analizó en el punto de productos sustitutos los clientes disponen de varios restaurantes con distintos servicios, por lo cual pueden ir a cualquiera de ellos para cubrir sus diferentes necesidades, por lo tanto el impacto en la industria es **alto**.

Costo de migración de los compradores: como se analizó en el punto de rivalidad entre competidores existen varios restaurantes que ofrecen productos similares, a precios similares por lo que cambiarse de un lugar a otro no representaría ningún costo, por lo tanto el impacto en la industria es **alto**.

2.2.2.5 Capacidad de negociación con los proveedores: Bajo

Capacidad de convertirse en competencia: los proveedores tienen poca capacidad de convertirse en competencia porque su giro de negocio es diferente, un proveedor de carnes difícilmente se va a poner un restaurante en la ciudad de Quito; por lo tanto el impacto en la industria es **bajo**.

Cantidad de proveedores: en la industria existen proveedores grandes como: Pronaca, Meatpro, Cowworks, etc (Hotelería Ecuador, 2018); o proveedores más pequeños como: el corte vikingo, Ecocarnes, Aguilar y Barona, etc (Proveedores de Carne, 2018). Por esta razón se puede constatar que existe una gran cantidad de proveedores, el impacto en la industria es **bajo**.

Costo de migración de proveedores: como existe una gran cantidad de proveedores cambiarse de uno a otro no será complicado por lo tanto el impacto en la industria es **bajo**.

A continuación se podrá observar la matriz de la industria donde se resume las cinco fuerzas de Porter y cómo impacta cada una de ellas en la industria.

Tabla No 2: Matriz de la industria.

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Calificación | Promedio de calificación |
|---|---------|---|---|---|---|---|--------|--------------|--------------------------|
| Barreras de Entrada | | | | | | | | | |
| Diferenciación de producto | Poco | | | X | | | Alto | 3 | 3,7 |
| Permisos de funcionamiento | Varios | | | | | X | Pocos | 5 | |
| Requerimiento de capital | Bajo | | | X | | | Alto | 3 | |
| Productos Sustitutos | | | | | | | | | |
| Cantidad de productos similares | Bajo | | | | | X | Alto | 5 | 5,0 |
| Rivalidad entre competidores | | | | | | | | | |
| Cantidad de competidores | Pocos | | | | | X | Muchos | 5 | 3,0 |
| Posicionamiento de la marca | Bajo | | | X | | | Alto | 3 | |
| Costo de cambiarse a la competencia | Bajo | X | | | | | Alto | 1 | |
| Capacidad de negociación Compradores | | | | | | | | | |
| Número de clientes | Algunos | | X | | | | Pocos | 2 | 4,0 |
| Producto sustitutos | Pocos | | | | | X | Varios | 5 | |
| Costo de migración de compradores | Alto | | | | | X | Bajo | 5 | |
| Capacidad de negociación proveedores | | | | | | | | | |
| Capacidad de convertirse en competencia | Baja | X | | | | | Alta | 1 | 1,0 |
| Cantidad de proveedores | Varios | X | | | | | Pocos | 1 | |
| Costo de migración de proveedores | Baja | X | | | | | Alta | 1 | |
| Total Análisis Industria | | | | | | | | | |
| Barreras de entrada | Bajo | | | x | | | Alto | 3,7 | 3,3 |
| Productos Sustitutos | Alto | | x | | | | Bajo | 5,0 | |
| Rivalidad entre competidores | Alto | | x | | | | Bajo | 3,0 | |
| Capacidad de negociación Compradores | Alto | | x | | | | Bajo | 4,0 | |
| Capacidad de negociación proveedores | Alto | | | x | | | Bajo | 1,0 | |

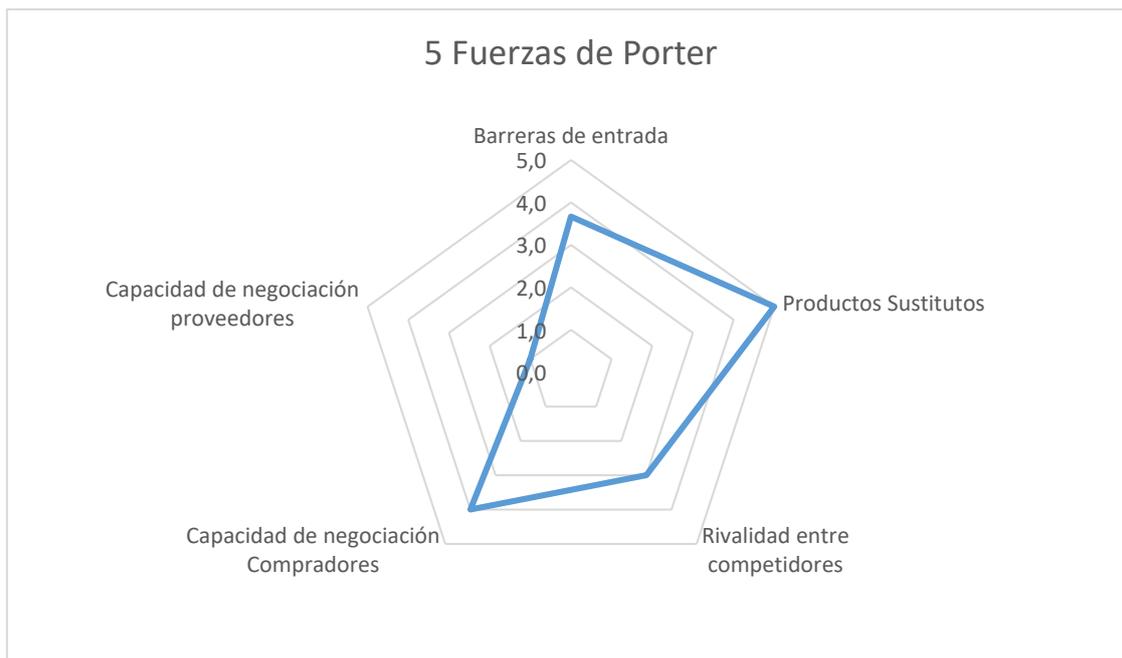


Figura No1: Matriz análisis de la industria.

2.3 Matriz EFE

Tabla No 3: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

| Factores externos clave | | Ponderación | Calificación | Puntuación Ponderada |
|-------------------------|--|-------------|--------------|----------------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | Financiamiento para emprendimiento a través del BanEcuador. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 2 | Crecimiento promedio de la industria de 11,51%. | 0,11 | 3 | 0,33 |
| 3 | Gran cantidad de proveedores, se puede elegir el mejor precio. | 0,11 | 3 | 0,33 |
| 4 | La carne es el segundo producto mas consumido en Ecuador. | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 5 | Incremento del uso de redes sociales, se puede utilizar este medio para publicitar. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | Gran cantidad de competidores con productos similares. | 0,11 | 3 | 0,33 |
| 2 | Constante aumento de servicios sustitutos. | 0,11 | 3 | 0,33 |
| 3 | Para ingresar en la industria necesitas una ventaja competitiva. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| 4 | Capacidad de negociacion de los clientes alta, pueden cambiarse a otro producto rapidamente. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 5 | Posicionamiento en la mente de los clientes por parte de las marcas mas antiguas. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Total | | 1,00 | | 2,98 |

El análisis a través de la matriz EFE nos da un resultado de 2,98 lo que significa está por encima de la media, por lo tanto la empresa puede provechar las oportunidades para controlar las amenazas y fortalecer en la parte interior.

2.4 Conclusiones:

1. En el caso del futuro negocio la obtención permisos para su funcionamiento es una oportunidad ya que solo se necesitan tres y de ellos dos no tienen costo como son el RUC y el LUAE el resto de requisitos se pueden observar en el **anexo No1**.
2. La industria de servicios alimenticios ha experimentado un crecimiento de 11,51% en promedio durante los últimos diez años, por lo tanto es una oportunidad para abrir un nuevo negocio.
3. El BanEcuador es una fuente de financiamiento importante porque brinda préstamos para emprendimientos a una tasa del 11,86% lo que significa una oportunidad para abrir un nuevo negocio.
4. La carne es el segundo producto más consumido en el Ecuador, y la provincia de Pichincha es la segunda provincia en consumir más carne del país; por lo tanto es una oportunidad abrir un restaurante de carnes.
5. Según un estudio realizado por Quito Adventure, los quiteños ubicados en el rango de edad de 18 a 35 años siempre están dispuestos a probar nuevos servicios en restaurantes.
6. El futuro negocio puede llegar alcanzar una participación de mercado de 0,14% lo que bueno porque el líder tiene una participación del 0,20%.
7. Las barreras de entrada en la industria son medias-altas, por dos razones el requerimiento de capital que se necesita es de al menos 15000 dólares y se necesita que el producto tenga una diferenciación.

8. En la industria existen varios servicios sustitutos donde los clientes pueden acudir si un restaurante no tiene el servicio que ellos necesitan.
9. La rivalidad entre competidores es media, porque existen gran cantidad de restaurantes en el mercado, hay algunas marcas de restaurantes que ya están muy posicionadas y los clientes se pueden cambiar fácilmente a la competencia.
10. La capacidad de negociación de los compradores es media-alta, porque existen varios productos sustitutos, pero para compensar eso existe una gran cantidad de clientes.
11. El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que ellos no pueden convertirse en competencia, existen varios y es fácil cambiar de proveedor.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Objetivo General:

Determinar la factibilidad de la creación de un nuevo restaurante donde el cliente va poder interactuar con el chef y observar la preparación de distintas carnes.

3.2 Objetivos Específicos:

1. Conocer los gustos y preferencias de los clientes que acuden frecuentemente a restaurantes de carnes.
2. Conocer los medios más frecuentes a través de los cuales los clientes observan promociones o publicidad.
3. Indagar sobre cuanto estaría dispuesto el cliente a pagar por un servicio totalmente nuevo e innovador en la ciudad de Quito.
4. Determinar cuál va ser el tamaño del mercado objetivo.
5. Determinar la aceptación del servicio por parte del segmento de estudio.

3.3 Investigación cualitativa y cuantitativa

Investigación de Mercado

La investigación de mercado es una técnica que sirve para recopilar datos del mercado sobre cualquier aspecto que se desee conocer para después interpretarlos, analizarlos y tomar decisiones. (Malhotra, 2008, pág. 76).

Investigación Cualitativa

El método de investigación cualitativa es la recolección de información a través de la observación de comportamientos naturales, focus group y entrevistas donde se pueden formular preguntas para su posterior análisis (Malhotra, 2008, pág. 140).

Entrevista a experto o entrevista a profundidad

Es un tipo de entrevista directa y personal, en la cual un entrevistador busca obtener más conocimientos sobre un tema específico interrogando a un experto para descubrir cualidades, actitudes y comportamientos sobre un tema (Malhotra, 2008, pág. 40).

3.3.1 Entrevistas a expertos:

Para obtener los mejores resultados en el proyecto se realizaron dos entrevistas a expertos. La primera entrevista se la realizó a la licenciada en gastronomía Karina Mosquera quien brindó todo sus conocimientos sobre carnes ya que ha trabajado durante 3 años en el hotel Oro Verde en la ciudad de Cuenca como ayudante de cocina en el área de preparación de carnes.

La segunda entrevista se realizó al ingeniero Carlos Ruiz quien estudió administración de empresas en la “Universidad de las Américas” y es el fundador de varios restaurantes como: “City Pizza” un lugar donde puedes degustar distintos tipos de pizza, lasaña y pasta; también es fundador del restaurante Food & Roll donde se vende alitas, hamburguesas y carne asada; Carlos cuenta con

más de 5 años de experiencia en el mercado por lo cual explicó el comportamiento de los clientes y las preferencias de consumo.

Principales hallazgos entrevista #1

En la entrevista realizada a la licenciada Karina Mosquera se busca responder todas las interrogantes sobre la preparación de carnes asadas. Primero se empezó comentando la idea de negocio que es contar con un asesor culinario y una plancha ubicados en cada una de las mesas del restaurante donde el cliente podrá interactuar en la preparación de sus carnes. A esto Karina respondió que: la idea es innovadora, pero para lograrlo la mesa tiene que constar con algunas características como: la plancha deberá tener un espacio considerable, también una distancia adecuada con los clientes y la temperatura equilibrada en toda su superficie para que la carne no se ase desigual; el asesor culinario deberá tener un lugar donde poner sus utensilios de trabajo y los cortes de carne, que deben estar a la vista del cliente pero que no los pueda tocar.

Para asar las carnes Karina sugirió que se utilice planchas de piedra volcánica, ya que con este método se reduce la emisión de humo y será más fácil extraer el poco humo que se produzca para ello cada mesa deberá contar con un extractor de aire.

Luego se pasó hablar sobre la preparación de carnes, en ese momento Karina explico que la preparación de carne asada tiene un proceso para conseguir la mejor textura y sabor del producto. Primero el corte de carne tiene que estar completamente descongelado, luego se debe condimentar con sal y un poco de pimienta si así el cliente lo desea; si se condimenta se debe dejar la carne a fuego lento en la plancha por 1 minuto cada lado, este proceso se llama sellado, para la idea de negocio del futuro restaurante sugirió hacer este proceso antes de llevar la carne a la mesa del cliente. Segundo se debe asar la carne en distintos tiempos según el término que desee el cliente, por ejemplo para las carnes de término medio se debe asar por siete minutos cada lado o nueve minutos si se desea una carne termino tres cuartos.

Después de estos procesos Karina recomendó dejar el corte de carne en reposo por dos o tres minutos antes de ser fileteada, para lograr que los jugos internos de la carne se esparzan por todo el corte, también comento que el lomo fino es el corte más consumido con 45%, seguido por la picaña con 35% y el filete T-Bone con 20%.

Principales hallazgos entrevista #2:

El ingeniero Carlos Ruiz explico sobre el funcionamiento normal que debería tener un restaurante hablando sobre temas importantes que no se pueden pasar por alto, como por ejemplo que el chef y los asesores culinarios tienen que llegar una hora antes al restaurante para ponerse los uniformes, alistar las mesas y tener listos los distintos cortes de carne que se van a servir ese día, este proceso se llama *“misenplas”*.

Luego se comentó la idea de negocio que es: un restaurante de carnes donde en cada mesa va estar ubicada un asesor culinario junto con una plancha para preparar las carnes al frente del cliente. A esta mención Carlos dijo que es una idea que no se ha visto en el mercado y sugirió que no solo se vendan carnes, sino también bebidas como: cerveza, vino o gaseosas, porque el 90% de los clientes consumen el plato de comida más una bebida; también menciono que al ser un restaurante exclusivo de carnes debe dirigirse a un segmento alto y medio alto, la razón es porque un buen corte de carne tiene un precio elevado; otro factor importante es la ubicación del restaurante debe ser un punto estratégico para atraer cliente; el último punto que se converso es sobre la apariencia del restaurante la cual deberá ser llamativa para atraer a los clientes.

La siguiente pregunta fue sobre la cantidad de platos que se pueden vender en un día, a lo que respondió: los días martes son bajos en ventas, en la tarde se pueden vender 10 platos y en la noche máximo 15; los días miércoles y jueves en la tarde se venden 20 platos y en la noche 30 platos; los viernes en la tarde se venden 30 platos y en la noche 60 platos; los sábados en la tarde se venden 50 platos y en la noche 60 platos; por último los domingos en la tarde se venden 50 platos y en la noche máximo 30 platos. Es la estimación en ventas que Carlos puedo dar en base a su experiencia. Además se debe tomar en cuenta que

fechas importantes como: día de san Valentín, día de las madres, día del padre, vacaciones, fiestas de Quito, navidad y fin de años, los restaurantes tienden estar siempre llenos.

Finalmente concluyo diciendo que para empezar con un nuevo negocio es importante llamar la atención de los clientes; ofreciendo buenos precios, mayor cantidad y calidad de los productos aunque se tenga que sacrificar una parte de la rentabilidad.

Grupo Focal (Focus Group)

Es una técnica de estudio empleada para recolectar información, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio o idea, para conocer y estudiar las opiniones y actitudes de los participantes (Malhotra, 2008, pág. 145).

En la sesión grupal lo que se busca es conocer sobre los gustos y preferencias de los clientes, que tipos de bebidas les gustaría para acompañar sus carnes, como sería el local ideal para ir a consumir carnes y finalmente cuanto estaría dispuesto a pagar por un servicio diferenciado. La organización de la sesión focal se dio así:

1. Se buscó futuros clientes potenciales, que su lugar de residencia o trabajo sea en el norte de Quito.
2. Se reunió a los participantes el sábado 7 de abril de 2018 a las 14h00 en sector el bosque ubicado en el norte de Quito.
3. Se realizó el Focus Group a 8 participantes (5 hombres y 3 mujeres) en un rango de edades de 26 a 40 años.

La descripción de los participantes se puede apreciar en el **anexo No 8**.

Principales hallazgos focus group:

La primera pregunta que se hizo fue ¿Cómo les gustaría que fuera el servicio que brindan los restaurantes de carnes?, el grupo contestó que les gusta un servicio personalizado donde el mesero siempre esté dispuesto a ayudar en las necesidades que se presente, la presentación de la comida y del restaurante

también son importantes, por último el poder elegir entre varios cortes de carne con algún tipo de bebida es indispensable.

El segundo tema a tocar en la tarde fue todo lo referente al negocio en estudio, plantear la idea de un restaurante donde el asesor culinario que asa las carnes este ubicado en cada mesa produjo varias preguntas, una de ellas fue ¿cómo se va a controlar el humo que emite la carne cuando se asa? ya que puede ser fastidioso para los presentes en la mesa, a lo que se le respondió que las carnes van a ser asadas en planchas de piedra volcánica y al utilizar este material la emisión de humo se reduce en una cuarta parte, para el resto del humo existirán extractores. En cambio la idea de tener a un experto en frente de ellos asando sus carnes es algo que llamara la atención, ya que se podrá interactuar con él y si surge alguna duda preguntarle. Se llegó a la conclusión de que el servicio personalizado y las experiencia ofrecidas son el mejor valor agregado que puede ofrecer un restaurante a sus clientes, porque son estos momentos que se viven con familia o amigos los que hacen que un restaurante se quede grabado en la mente del cliente.

En el tercer punto se decido hacer interactuar a todos en el diseño del restaurante a través de un dibujo donde ellos pudieron dar su idea del ambiente del lugar, por consenso mutuo se llegó a la conclusión de que un restaurante de carnes tiene que ser rustico pero moderno a la vez, la parte rustica obviamente la darían decoraciones de madera como mesas, pisos y techos, la decoración en las paredes no debería de ser abrumante al contrario debería de ser moderna y llamativa, que la pared por si sola tenga personalidad sin necesidad de muchos cuadros. Además otra duda que surgió es el parqueo de sus carros ya que no les gustaría dejarlos abandonados en la calle.

En el cuarto punto se trató sobre el lugar donde puede estar ubicado el restaurante y sugirieron lugares como: la avenida República y el sector del Batán.

En el quinto punto se trató fue sobre la comida y su preparación; todos respondieron que el sabor, la calidad, cantidad y la presentación del plato eran importantes, porque como se dice la comida entra por los ojos. Al mirar un plato no tiene que estar abrumado de comida, al contrario debería estar únicamente

la carne con alguna decoración y sus acompañados deberían ubicarse en un plato diferente; además los cortes de carne se pueden acompañar con cerveza o gaseosas según la ocasión.

Finalmente les gustaría poder interactuar con el restaurante a través de redes sociales o página web, como por ejemplo si el cliente tiene alguna duda o quiere hacer una reservación se pueda hacer por estos medios.

Encuesta

Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar información a través de varias fuentes, una puede ser la encuesta, que sirve para analizar todos los datos obtenidos a través de varias herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas (Malhotra, 2008, pág. 140).

Encuestas

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos que se utiliza para obtener información sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar (Malhotra, 2008, pág. 180).

Para desarrollar la investigación cualitativa a base de encuestas se ha decidido escoger personas de nivel socioeconómico extracto A con un 1,9%, extracto B con 11,2% y extracto C+ con un 22,8% (INEC, 2018); que se encuentren en la edad de 26 a 40 años con empleo fijo, que consuman cualquier tipo de cortes de carne, no se discriminara el género porque para el futuro negocio no cabe esta restricción.

Se elegirán a 50 personas utilizando la técnica de muestro por juicio: se llama así porque el investigador selecciona o los encuestados en base a su propio juicio, solo buscando que cumplan con las restricciones de la encuesta (Malhotra, 2008, pág. 50), dichas personas tendrán que tener su lugar de residencia o

trabajo al norte de Quito; el diseño de la encuesta se puede encontrar en el **anexo No 9**.

Principales hallazgos:

En el **anexo No 10** se podrá encontrar todas las preguntas al igual que las respuestas con sus respectivos gráficos. A continuación analizaremos las preguntas de más impacto para la investigación sobre la creación de un nuevo restaurante de carnes.

Tabla No 4: Principales hallazgos de la encuesta.

| ENCUESTA | |
|---|---|
| Pregunta | Respuesta |
| 1. ¿Consumes carne? (si su respuesta es no la encuesta ha terminado). | Se encontró que el 90% de las personas encuestadas les gusta consumir carne, y tan solo el 10% no consume ningún tipo de carne. |
| 3. ¿Con qué frecuencia acude a restaurantes? (Cuantas veces a la semana) | El 38% de los encuestados acude cinco veces por semana a restaurantes, el 33% acude tres veces por semana, el 20% cuatro veces por semana y el 9% acudo un máximo de siete veces por semana. |
| 4. ¿A qué hora del día frecuenta este lugar? (Responda la hora del día en la que más frecuenta ir) | El 91% de las personas encuestadas acude al restaurante para el almuerzo y tan solo el 9% acude a restaurantes en la merienda. |
| 7. ¿Conoce algún tipo de restaurante donde puede observar al chef preparar la comida en ese momento? | El 78% de los encuestados no ha tenido la experiencia de observar a un chef preparando sus alimentos y el 22% si la ha tenido. |
| 9. ¿Le gustaría ir a un lugar donde puede ver al cocinero prepara sus carnes? (Califiquelo en la escala donde 1 es "Poca aceptación" y 5 es "Mucha aceptación") | El 60% de los encuestados dio su total aceptación para acudir a un restaurante donde se pueda observar al cocinero preparando sus alimentos, el 22% acepto poder ver a un cocinero preparando sus alimentos y el 18% se vio neutro ante esta idea. |
| 10. ¿Cómo prefiere la preparación de la carne? (Puede elegir dos opciones). | La pregunta es de opción múltiple, se podía elegir dos opciones se encontró que el 100% de los encuestados prefiere la carne asada, pero al 29% también le gusta la carne al horno y al 27% también prefiere carne frita. |
| 11. ¿Ha escuchado de la carne a la piedra? | El 67% de los encuestados no ha escuchado sobre la carne elaborada en piedra volcánica y 33% si ha escuchado sobre esta preparación. |
| 12. ¿Le gustaría probar carne asada en piedra volcánica? (Califiquelo en la escala donde 1 es "Poca aceptación" y 5 es "Mucha aceptación") | El 64% de los encuestados dio su total aceptación para probar la carne preparada en piedra volcánica, el 34% acepto que le gustaría probar dicha preparación y el 2% se vio neutro ante esta idea. |
| 14. ¿Cuánto cree que debería costar un plato de carne asada en piedra, donde va poder observar al cocinero asando sus carnes? | El 36% de los encuestados dice que un plato de carne preparada en piedra volcánica con un asesor culinario en frente debe costar 15 dólares, el 29% dice que debe costar 20 dólares, el 20% dice que debe costar 18 dólares y el 15% dice que debe costar 10 dólares. |
| 18. ¿Con quién le gustaría ir a un restaurante de carnes? | El 62% de los encuestados prefiere ir a un restaurante de carnes con su familia, el 20% junto a sus amigos y el 18% con su pareja. |
| 22. ¿Qué redes sociales prefiere para recibir publicidad sobre el restaurante? (Elija sus dos redes sociales favoritas) | El 89% de los encuestados prefiere que la interacción entre ellos y el restaurante se haga a través de la red social de Facebook, el 60% que se haga a través de Instagram y el 7% que se haga a través de Twitter. |

Cruces:

1. Del 44% de los encuestados que acuden a un restaurante 2 veces por semana, el 90% de ellos lo hace en la hora del almuerzo.
2. El 60% de los encuestados acude a restaurantes cerca de su lugar de trabajo, el 90% de ellos lo hace en la hora del almuerzo.

3. El 78% de los encuestados no ha acudido a lugares donde se puede ver al chef preparando sus alimentos, pero el 60% de ellos dan su total aprobación para acudir a un restaurante con estas características.
4. Al 100% de las personas les gusta consumir carne asada, pero el 64% muestra un total interés porque esta carne sea asada a la piedra y un 34% le gusta la idea de probar carne asada en piedra.
5. El 69% de los encuestados prefiere la carne de res asada, y el 89% de ellos prefiere que esta carne se acompañe con ensalada.
6. Al 58% le gustaría un restaurante de carnes moderno y rustico a la vez, y el 62% de ellos acudiría a este restaurante junto con su familia.

Conclusiones:

1. La preparación de carnes es un proceso meticuloso del cual se debe encargar un experto, pero al momento de asarlas lo puede hacer una persona con experiencia.
2. La presentación del restaurante, un servicio personalizado y exclusivo para cada cliente y por último la calidad y cantidad del producto son factores que contribuyen para que un restaurante se quede gravado en la mente de los clientes.
3. La idea de tener un experto en frente de cada cliente preparando los distintos cortes de carnes, en una plancha de piedra volcánica la cual va reducir la emisión de humo fue un tema que les pareció atractivo a las personas con las cuales se hizo la investigación.
4. El diseño de un restaurante de carnes es algo importante, porque al ser de carnes tiene que tener un decorado rustico, pero no por eso dejar de ser cómodo o moderno para los clientes.
5. Actualmente existe una gran cantidad de personas que consumen carnes, y lo hacen en restaurantes de preferencia en la hora del almuerzo.
6. Los tres cortes de carne más consumidos por los clientes según la experta Karina Mosquera son lomo fino, picaña y T-Bone.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

La idea de negocio surge de la necesidad básica que poseen todos los seres humanos que es alimentarse, es por eso que a través del análisis del entorno PEST, el análisis de la industria Porter y el análisis del cliente realizados se puede evidenciar que exista la oportunidad de ejecutar el plan de negocios para la creación de un restaurante donde el cliente mira cómo se prepara la carne a su gusto ubicado en sector en el norte de Quito por las siguientes razones:

El mercado potencial al que se va a enfocar el futuro restaurante son personas que vivan o trabajen al norte de Quito, hombre o mujeres del nivel socioeconómico extracto A con un 1,9%, extracto B con 11,2% y extracto C+ con un 22,8% (INEC, 2018); que consuman carne en un rango de edad de entre 26 a 40 años y por último que les resulte interesante la idea de negocio que según la encuesta para el 98% de los futuros clientes es atractiva en conclusión el mercado potencial es de **85.662 personas**.

El primer requisito que se debe obtener son los permisos de funcionamiento porque sin ellos no se puede poner en marcha un negocio, en el caso de los restaurantes los permisos de funcionamiento es una barrera de entrada que se puede convertir en una oportunidad puesto que son fáciles de adquirir ya que toman poco tiempo y su realización es relativamente corta y sencilla, estos permisos son: la obtención del RUC, la “licencia única de actividades económicas” entregada por los bomberos y el permiso de sanidad emitido por el Ministerio de Salud; sus requisitos se pueden observar en el **anexo No 1**.

Otra factor importante que se encontró para abrir el futuro restaurante es que el sector servicios representa el 25,32% de todo el sector económico ecuatoriano, además la industria con el código CIIU I5610.01 que son los restaurantes ha tenido un crecimiento promedio del 11,51% en los últimos 10 años, lo que claramente es una oportunidad para abrir un nuevo negocio en esta industria ya que ha experimentado un crecimiento positivo en los últimos 10 años.

Para abrir un nuevo negocio también se debe tener en cuenta las fuentes de financiamiento que se van a utilizar como por ejemplo el BanEcuador quien emite créditos para emprendedores con montos que se encuentran entre 5000 a 50000 dólares, pagaderos a 60 meses máximo con una tasa de interés del 11,86%; esta fuente de financiamiento es una oportunidad porque sus créditos son dedicados exclusivamente para emprendedores lo que hará más fácil su obtención.

Las tendencias de consumo son otro factor importante para la apertura de un nuevo restaurante de carnes; ya que las carnes son el segundo producto más consumido en el Ecuador según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut), además Pichincha es la segunda provincia con más consumo de carne del país y según la encuesta realizada al mercado objetivo el 90% de los futuros clientes consumen carne lo que da como resultado la oportunidad que el restaurante se dedique a la venta de este producto con una preparación distinta a la de otros restaurantes.

Según Quito Adventure los quiteños están siempre dispuestos a probar nuevos servicios en distintos restaurantes es por esto que los productos sustitutos han incrementado últimamente como por ejemplo el restaurante “La Radio Food and Music” donde se puede disfrutar de artistas cantando en vivo, y un chef que asesora a la clientela sobre distintos platos; según los expertos el incremento de los productos sustitutos da la oportunidad de introducir un nuevo restaurante con servicios diferentes a los ya establecidos en el mercado.

En el análisis del entorno se encontró que la tecnología es una oportunidad importante, ya que hoy en día el uso del internet ha hecho posible la interacción entre empresas y clientes a través de páginas web o redes sociales, también en el análisis al cliente se encontró que 89% de los futuros clientes les gustaría interactuar con el futuro restaurante a través de Facebook, por estas razones se evidencia la oportunidad de utilizar la tecnología a favor del futuro negocio.

El poder de negociación del futuro restaurante con los proveedores es una oportunidad porque en Quito existen varios como: Pronaca, Meatpro, Cowworks, Ecocarnes, Aguilar y Barona, por lo tanto el restaurante

podrá elegir entre varios para negociar el mejor precio para su materia prima y beneficiarse de productos frescos y con alta calidad.

De la investigación de mercado realizada se encontró que la preparación de carnes es un proceso meticuloso, pero que conlleva poco tiempo lo que da la oportunidad para el futuro restaurante de preparar los distintos acompañados mientras se prepara las carnes y servir todo junto, lo que para los expertos es una idea interesante ya que no se ha visto en el mercado.

Ubicar el futuro restaurante en el norte de Quito es una oportunidad ya que por el análisis realizado en la entrevista a expertos, el focus group que sus participantes se pueden ver en el **anexo No 8** y las encuestas a los futuros clientes se llegó a la conclusión que el mejor lugar para el restaurante debería ser en la avenida Eloy Alfaro.

Se encontró la oportunidad de colocar planchas de piedra volcánica en cada una de las mesas, para preparar los distintos cortes, porque este material recomendado por la experta Karina Mosquera reduce la emisión de humo y le da un sabor particular a los cortes de carne, además que por los datos obtenidos en la encuesta el 98% de los futuros clientes tuvo una aceptación a la preparación de carnes con planchas de piedra volcánica.

Finalmente el 78% del segmento seleccionado dijo no haber estado en un restaurante donde se pueda observar al chef preparando sus alimentos, pero mostraron su predisposición para acudir a un restaurante que si brinde este servicio. Además al 100% de los encuestados les gusta la carne asada en preferencia la carne de res, acompañada de ensalada y papas; como bebidas cerveza, agua o gaseosas. Por lo tanto la oportunidad está presente porque a pesar de no conocer este tipo de servicio los futuros clientes no se niegan a probarlo, también les gusta el hecho de disfrutar del acompañamiento de un experto en la preparación de carnes.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing a desarrollarse será una estrategia de diferenciación, esta estrategia se aplica cuando el objetivo es distinguir un producto o servicio del resto de la industria, haciendo que los consumidores perciban la diferenciación implementada (Kotler, 2012, pág. 150). En el futuro negocio se implementara un asesor culinario en la mesa de cada cliente, con esto se buscara que el cliente interactúe con el experto en preparación de carnes mientras observa como preparan sus cortes elegidos.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo o mercado potencial es “la parte del mercado disponible que la empresa decide captar, consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades comunes a los que la empresa decide servir” (Kotler, 2012, pág. 98).

En base al análisis de mercado previamente desarrollado, se procede hacer una micro segmentación descriptiva y comportamental que se basa en las características sociodemográficas del cliente y su comportamiento actual de compra.

Tabla No 5: Mercado objetivo.

| <i>Variable</i> | <i>%</i> | <i>Total</i> |
|--|----------|---------------------|
| Segmentación Geográfica: | | |
| Pichincha (Distrito Metropolitano de Quito) (INEC, 2018). | 100% | 2'644.145 personas. |
| Sector Norte de Quito (Municipio de Quito, 2017). | 33,79% | 893.457 personas. |
| Segmentación Demográfica: | | |
| Hombres y Mujeres. | 100% | 893.457 personas. |
| Nivel Socioeconómico A, B, C+ (INEC, 2011). | 36% | 320.751 personas. |
| Edades entre 26 a 40 años (INEC, 2018). | 30% | 97.123 personas. |
| Segmentación Conductual (Datos obtenidos de la encuesta): | | |
| Come carne | 90% | 87.411 personas. |
| Aceptación de la idea de negocio. | 98% | 85.662 personas. |

De la segmentación realizada en el cuadro se pudo obtener que el mercado objetivo para el futuro restaurante es de 85.662 personas, porque ellas cumplen con todos los parámetros de segmentación.

5.1.2 Propuesta de valor

LIENZO CANVAS

El lienzo Canvas consiste en la relación que existe entre nueve módulos en la que se puede encontrar resumida la lógica de una empresa, cubriendo cuatro áreas principales que son: Cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Por lo tanto el lienzo es un modelo que describe las bases sobre las cuales una empresa crea proporciona y capta valor. Además es una herramienta básica, rápida de elaborar que sirve para diseñar e innovar en el modelo de negocio y es vital para desarrollar la estrategia de la empresa (Osterwalder, 2011, pág. 5).

Por estas razones se utilizó el lienzo Canvas que se podrá visualizar en el **anexo No 11** para encontrar la propuesta de valor que Amazing Grilled Meat quiere brindar a sus futuros clientes, a continuación la propuesta de valor:

AMAZING GRILLED MEAT, es un restaurante que sirve platos a la carta elaborados con carne de primera calidad donde el cliente va a observar como son preparados en vivo y en directo, porque al frente de ellos estará ubicado un asesor culinario quien va a interactuar con los clientes, mostrando sus conocimientos y habilidades en la preparación de carnes. Con esto el restaurante busca proponer no solo alimentos de buena calidad para las personas que les gusta las carnes, sino también que quieren disfrutar de un servicio diferenciado.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto:

Producto: es un bien físico producido natural o artificialmente, su principal característica es ser tangible y es el resultado de un trabajo u operación (Gestiopolis, 2018).

Servicio: es cualquier tarea u acto que una persona natural o jurídica puede ofrecer a otra, su principal característica es ser intangible y al obtenerlo no se obtiene ninguna propiedad (Gestiopolis, 2018).

5.2.1.1 Atributos del producto y servicio:

Servicio:

Se trata de un restaurante que sirve cortes finos de carnes, ubicado al norte de Quito con la particularidad de que cada mesa del restaurante tendrá su propio asesor culinario quien brindara un servicio personalizado a cada cliente; con la interacción al momento de preparar los distintos cortes de carne.

Producto:

El producto que va a ofrecer el restaurante son tres cortes finos de carne que van a ser: lomo fino, picaña y filete T-Bone como se puede ver en la imágenes:



Figura No 2: Lomo fino, picaña y T-Bone asado.

Tomada de: Google imágenes.

Descripción del Plato:

“Plato N°1” Corte de res (lomo fino), una porción de papas, tres embutidos y una ensalada. Sumado al servicio y asesoría del asesor culinario.

“Plato N°2” Corte de res (picaña), una porción de papas, tres embutidos y una ensalada. Sumado al servicio y asesoría del asesor culinario.

“Plato N°3” Corte de res (T-Bone), una porción de papas, tres embutidos y una ensalada. Sumado al servicio y asesoría del asesor culinario.

Bebidas:

En el restaurante se ofrecerán dos grupos de bebidas, el primer grupo serán bebidas alcohólicas y el segundo bebidas no alcohólicas, que se venderán a parte de los platos.

Bebidas no alcohólicas: se ofrecerán bebidas gaseosas de varios sabores; agua con gas y sin gas.

Bebidas alcohólicas: se ofrecerá cerveza de tres tipos Pilsener, Club y Budweiser.

5.2.1.2 Producto aumentado:

El nombre elegido para el restaurant es AMAZING GRILLED MEAT, es un restaurante que sirve platos a la carta elaborados con carne de primera calidad donde el cliente va a observar como son preparados en vivo y en directo, porque al frente de ellos estará un asesor culinario mostrando sus conocimientos y habilidades en la preparación de carnes en una plancha elaborada de piedra volcánica. Con esto el restaurante busca proponer no solo alimentos de buena calidad para sus futuros clientes, sino también un servicio diferenciado.

5.2.1.3 Branding:

Nombre: el restaurante se va a llamar "Amazing Grill Meat" porque es un nombre llamativo, fácil de pronunciar, fácil de recordar y que al momento de leerlo sabes con exactitud qué tipo de producto ofrece el restaurante.

Slogan: “Entretenimiento y cortes de calidad, al mejor precio”. Con el slogan lo que se busca es describir lo que brinda el restaurante en una sola frase, que el cliente al momento de leerlo entienda de que se trata el restaurante y que productos ofrece.

Logo: El logotipo del negocio cuenta con letra legible, con colores llamativos y elegantes a la vez, el logo junto con el nombre son sencillos pero muestra claramente de que se trata el negocio. Los colores que van a primar en el restaurante son el café porque significa resistencia, confianza y la permanencia, además de ser el color adecuado para dar el toque rustico que necesita el negocio; el rojo porque significa vitalidad y ambición, además de ser ideal para resaltar el color café; por último el color blanco hueso porque da un significado de paz y tranquilidad en todo el ambiente.



Figura No 3: Logo

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Estrategias de Precios de Penetración.- la fijación de precios para penetrar el mercado es una estrategia que trata de fijar un precio bajo para un producto o servicio nuevo, con esto busca atraer a una gran cantidad de clientes y alcanzar una importante participación del mercado (Kotler, 2012, pág. 60).

Se utilizara esta estrategia porque se busca penetrar el mercado de Quito, específicamente la zona norte, fijando un precio bajo para atraer mayor cantidad de clientes.

Para determinar el precio del producto se considera 3 alternativas que son: determinación de costos, precios de los competidores y datos de la investigación de mercado.

5.2.2.2 Determinación de Costos:

Platos servidos:

El menú del restaurante va constar de tres platos, “Plato N°1 (lomo fino)”, “Plato N°2 (picaña)” y “Plato N°3 (T-Bone)” de los cuales antes de definir su precio se debe conocer todos los costos en los que se va a incurrir para su preparación; los costos serán calculados teniendo en cuenta la cantidad del producto que se utilizara en cada plato; por lo tanto se dividirá la cantidad comprada para la cantidad utilizada y así se obtendrá el costo por plato como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla No 6: Costo por plato de comida.

| Costos directos | Medida o cantidad | Precio | Cantidad Usada | Lomo Fino | Picaña | T-Bone |
|--------------------------------|-------------------|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Cortes de carne | 1kg | \$7,80 | 400 g | \$3,12 | \$3,20 | \$3,08 |
| Papas | 1 Quintal | \$2,00 | 120 g | \$0,04 | \$0,04 | \$0,04 |
| Longaniza Ahumada | 1 Libra | \$2,00 | 1 por plato | \$0,18 | \$0,18 | \$0,18 |
| Botón de pollo | 1 Libra | \$1,70 | 1 por plato | \$0,24 | \$0,24 | \$0,24 |
| Morcilla | 1 Libra | \$1,80 | 1 por plato | \$0,26 | \$0,26 | \$0,26 |
| Ensalada | 1 Ensalada | \$0,67 | 1 Ensalada | \$0,67 | \$0,67 | \$0,67 |
| Materia prima indirecta | | | | | | |
| Aceite | 1 Litro | \$2,00 | 0,5 litros | \$1,00 | \$1,00 | \$1,00 |
| Condimento preparado | 250 Gramos | \$0,75 | 75 Gramos | \$0,23 | \$0,23 | \$0,23 |
| Costo del plato | | | | \$5,73 | \$5,81 | \$5,69 |
| Costos Indirectos | | | | \$9,10 | \$9,10 | \$9,10 |
| Costo Total del Plato | | | | \$14,83 | \$14,91 | \$14,79 |

Es importante mencionar que en el análisis financiero que se desarrollara en el capítulo VII, se definirá de mejor manera el significado de costos indirectos.

Bebidas:

En el futuro restaurante también se ofrecerán varios tipos de bebidas como: gaseosas y aguas que se venderán en botellas de 400 ml y 500 ml respectivamente y las cervezas se venderán por botellas de 600 ml sus costos se pueden observar en las siguientes tablas.

Tabla No 7: Bebidas alcohólicas.

| Nombre | Medida o cantidad | Precio | Cantidad Usada | Costo |
|--------------|-------------------|---------|----------------|--------|
| Pilsener | 12 cervezas | \$12,70 | 1 | \$1,06 |
| Budweiser | 12 cervezas | \$15,20 | 1 | \$1,27 |
| Club Premium | 12 cervezas | \$15,20 | 1 | \$1,27 |

Tabla No 8: Bebidas no alcohólicas.

| Nombre | Medida o cantidad | Precio | Cantidad Usada | Costo |
|--------------------------|-------------------|--------|----------------|--------|
| Gaseosas cualquier sabor | 12 unidades | \$4,80 | 400 ml | \$0,40 |
| Agua mineral (guitg) | 12 unidades | \$6,00 | 500 ml | \$0,50 |
| Agua sin gas (Tesalia) | 12 unidades | \$3,00 | 500 ml | \$0,25 |

5.2.2.3 Precios de la competencia

Para clasificar los precios de la competencia se dividieron en dos grupos, en competidores directos (restaurantes que brinden el mismo producto y servicio) y en competidores indirectos (restaurantes que ofrecen platos similares).

Como competidores directos no se encontró a ningún restaurante en la ciudad de Quito que brinde un servicio de entretenimiento igual al de Amazing Grilled Meat; como competidores indirectos existen varios y se podrán visualizar sus nombres y su menú en la siguiente tabla.

Tabla No 9: Competidores indirectos.

| Competidor | Combo | Componentes | Precio |
|------------------------|---------------------|--|----------|
| Rincón del Gaucho | T-Bone Steak | Corte de Carne, Ensalada, Filete de Pollo y Papas | \$ 21,61 |
| | Lomo Gaucho | Corte de Carne, Ensalada, Filete de Pollo y Papas | \$ 22,61 |
| La Parrilla de Homero | Picaña 300gr | Corte de Carne, Ensalada y Papas | \$ 20,39 |
| | Lomo Fino 300gr | Corte de Carne, Ensalada y Papas | \$ 20,39 |
| La Casa de Bottero | Picaña 380gr | Corte de Carne, Ensalada y Papa firtas, pure o papa al horno | \$ 21,90 |
| | Lomo Fino 350gr | Corte de Carne, Ensalada y Papa firtas, pure o papa al horno | \$ 21,50 |
| La Tablita Del Tartaro | Lomo Tablon | Un lomo de res Asado, Papas, Salsas y Ensalada | \$ 10,99 |
| | Parrillada Tablita | Ensalada, Salsas, Papas, Pollo, Boton de Pollo, Morcilla, y Dos pedasos de carne. | \$ 10,99 |
| | Parrillada para dos | Dos ensaladas, Salsas, Papas, 2 Pollos, 2 Botones de Pollo, 2 Morcillas, y 3 pedasos de carne. | \$ 16,99 |

De la competencia se puede obtener un precio mínimo de 11 dólares por un plato con filetes de carne no similares a los cortes de Amazing Grilled Meat y un precio máximo de 21,90 dólares por cortes de carnes similares.

5.2.2.4 Precios de la Investigación de Mercado

De la investigación de mercado realizada se pudo obtener que el 36% de los encuestados indica que un plato de carne preparado en piedra volcánica con un asesor culinario mostrando sus habilidades al cliente debería costar 15 dólares sin incluir ningún acompañado, el 29% dice que debe costar 20 dólares, el 20% dice que debe costar 18 dólares y el 15% dice que debe costar 10 dólares.

En virtud de los datos proporcionados, es posible definir un rango de precios que va de 15 a 20 dólares por plato, debido a que son los porcentajes más altos que surgieron de la investigación.

5.2.2.5 Determinación del precio.

En función de los tres puntos analizados anteriormente se puede definir un precio final para los tres platos de: "Plato N°1" o lomo Amazing de 19,70 dólares; para el "Plato N°2" o Delicious Picaña de 19,81 dólares y finalmente para el "Plato N°3" o T-Bone Steak de 19,64 dólares.

En la venta de las cervezas se espera vender cualquiera de las tres marcas a un precio de 2,00 dólares. En las gaseosas y aguas se espera vender todos los productos en 1,20 cada botella.

Tabla No 10: Precio final de los productos.

| Tipo | Costo materia prima | Costo de bienes vendidos | Margen | PVP | Rango Comparativo mercado |
|------------------|---------------------|--------------------------|--------|---------|---------------------------|
| Lomo Amazing | \$ 5,73 | \$ 8,86 | 35% | \$19,70 | 18-22 |
| Delicious Picaña | \$ 5,81 | \$ 8,86 | 35% | \$19,81 | 18-23 |
| T-Bone Steak | \$ 5,69 | \$ 8,86 | 35% | \$19,64 | 18-24 |
| Cervezas | \$ 1,32 | \$ - | 51% | \$2,00 | 2 - 5. |
| Gaseosas y aguas | \$ 0,56 | \$ - | 116% | \$1,20 | 1 - 2. |

5.2.2.6 Proyección cantidad vendida y precio a cinco años

A continuación se va mostrar en la tabla la cantidad de ventas proyectadas para 5 años de todos los productos que se van a vender, para el crecimiento se toma en cuenta la forma cíclica de ventas en un restaurante y el crecimiento de la industria; para la proyección del precio se decidió que el incremento anual se haga a partir de la inflación; finalmente se multiplico la cantidad por el precio y se obtuvo el ingreso anual.

Tabla No 11: Cantidad de ventas y precio proyectada en un año.

| Años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS | | | | | |
| <i>Incremento</i> | 8,06% | 9,21% | 11,52% | 10,36% | 10,36% |
| PLATOS | 20.195 | 22.034 | 24.440 | 27.224 | 30.165 |
| <i>Lomo Amazing</i> | 9077 | 9900 | 10993 | 12253 | 13580 |
| <i>Delicious Picaña</i> | 7066 | 7721 | 8564 | 9524 | 10562 |
| <i>T-Bone Steak</i> | 4052 | 4413 | 4883 | 5447 | 6023 |
| BEBIDAS | 18.128 | 19.737 | 21.861 | 24.357 | 27.008 |
| <i>Cervezas</i> | 9973 | 10844 | 12002 | 13370 | 14827 |
| <i>Gaseosas y aguas</i> | 8155 | 8893 | 9859 | 10987 | 12181 |
| PRECIO | | | | | |
| <i>Incremento</i> | | 2,95% | 2,95% | 2,95% | 2,95% |
| PLATOS | | | | | |
| <i>Lomo Amazing</i> | 19,70 | 20,28 | 20,88 | 21,49 | 22,12 |
| <i>Delicious Picaña</i> | 19,81 | 20,39 | 20,99 | 21,61 | 22,24 |
| <i>T-Bone Steak</i> | 19,64 | 20,22 | 20,82 | 21,43 | 22,06 |
| BEBIDAS | | | | | |
| <i>Cervezas</i> | 2,00 | 2,06 | 2,12 | 2,18 | 2,25 |
| <i>Gaseosas y aguas</i> | 1,20 | 1,24 | 1,27 | 1,31 | 1,35 |
| INGRESOS | | | | | |
| PLATOS | \$ 398.333,30 | \$ 447.412,70 | \$ 510.889,84 | \$ 585.850,54 | \$ 668.266,93 |
| BEBIDAS | \$ 29.731,92 | \$ 33.312,99 | \$ 37.977,47 | \$ 43.558,21 | \$ 49.723,70 |
| TOTAL INGRESOS VENTAS | \$ 428.065,22 | \$ 480.725,70 | \$ 548.867,31 | \$ 629.408,75 | \$ 717.990,63 |

5.2.3 Plaza

La plaza es el lugar donde se realizan todas las actividades de la empresa que dan como resultado un producto o servicio para ser puesto a disposición del mercado objetivo (Kotler, 2012, pág. 52).

5.2.3.1 Estrategia de distribución:

El restaurante utilizara una estrategia de distribución directa, porque los clientes tienen que ir por su propia voluntad al local para consumir los productos que se venden y disfrutar del show que se va a brindar en Amazing Grilled Meat.

5.2.3.2 Concepto del local:

De la investigación de mercado realizada previamente el local va tener un ambiente moderno pero rustico, es decir las paredes van a tener un color blanco hueso con decoraciones de madera de color café oscuro buscando que el restaurante siempre sea llamativo para los clientes.

Las mesas van a ser de madera de color café claro, y a una esquina va estar ubicada la plancha de piedra volcánica lista para asar las carnes, a una distancia de 1,2 metros del cliente. El asesor culinario contara con una baranda a mano izquierda para poner todos sus utensilios y condimentos, además la mesa estará acompañada por sillas de madera, amobladas y de color café.



Figura No 4: Mesa con plancha incorporada y asesor culinario en la mesa.

Tomada de: Google imágenes.

Existirán luces en cada una de las mesas que van estar apuntando al asesor culinario ya que él es el punto donde debe permanecer la atención del cliente; los extractores de humo van estar ubicados en cada mesa a 1,5 metros de altura.

La plancha de piedra volcánica tiene que estar encendida de 10 a 15 minutos antes de usar, para que el calor se esparza por toda la superficie; deberá tener

un tamaño de 50 x 40 cm, para que los cortes de carne se puedan asar perfectamente. Es importante mencionar que el sabor que toma la carne es jugoso y suave.

5.2.3.3 Matriz de selección del local:

En la ciudad de Quito existen varios restaurantes, que se dedican a vender comida de varios tipos y además ofrecen varios servicios; por esta razón existen varios competidores en la ciudad, y es de vital importancia encontrar el mejor lugar para abrir el futuro restaurante, este lugar tendrá que tener alto tránsito de personas, para atraer de esta forma a la mayor parte de clientes.

Los cuatro lugares recomendados por el experto Calos Ruiz y analizados en la encuesta fueron el Batán, República del Salvador, Av. Rio Coca y Av. Eloy Alfaro; se analizara cual es el mejor lugar a través de la siguiente matriz donde se calificara cada opción con números del 1 (malo) al 5 (bueno).

Tabla No 12: Matriz de selección del local.

| | El Batán | República del Salvador | Av. Rio Coca | Berlín y Eloy Alfaro |
|----------------------------------|-----------------|-------------------------------|---------------------|-----------------------------|
| Cercanía a proveedores | 3 | 4 | 3 | 4 |
| Cercanía a locales similares | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Disponibilidad Servicios básicos | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Parqueaderos | 4 | 2 | 3 | 2 |
| Precio de alquiler | 5 | 1 | 5 | 5 |
| Ganador Encuesta | 4 | 3 | 2 | 5 |
| Superficie del local | 3 | 4 | 2 | 5 |
| Totales | 4,00 | 3,29 | 3,29 | 4,14 |

Como resultado se obtuvo que en la Av. Eloy Alfaro será el mejor lugar para montar el futuro restaurante, por esta razón se encontró un local de 120 metros cuadrados con un arriendo de 1000 dólares mensuales y una alícuota de 100 mensuales, además se debe cancelar una garantía de 2000 dólares.



Figura No 5: Local comercial (Avenida Eloy Alfaro).

Tomada de: (Plusvalia, 2018)

5.2.3.3 Proyección de gastos Plaza a 5 años:

A continuación se puede observar la proyección de los gastos de la plaza a 5 años, como son servicios básicos (Luz, Agua y Teléfono); los gastos de adecuaciones e instalación de equipos que se harán una sola vez; el arriendo y la alícuota que se pagara de manera mensual; por último el pago de la garantía.

Tabla No 13: Proyección de gastos operacionales a 5 años:

| Años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Incremento Gastos | 0,00% | 2,95% | 2,95% | 2,95% | 2,95% |
| Servicios básicos | \$2.561,88 | \$2.637,36 | \$2.715,06 | \$2.795,06 | \$2.877,40 |
| Gasto Adecuaciones | \$15.000,00 | | | | |
| Gasto Instalacion Equipos | \$2.000,00 | | | | |
| Mesas, Sillas y Recepcion | \$5.490,00 | | | | |
| Gasto arriendo | \$12.000,00 | \$12.353,55 | \$12.717,52 | \$13.092,21 | \$13.477,94 |
| Gasto arriendo alicuota | \$1.200,00 | \$1.235,36 | \$1.271,75 | \$1.309,22 | \$1.347,79 |
| Gasto arriendo Garrantia | \$2.000,00 | | | | |
| GASTOS OPERACIONALES | \$40.251,88 | \$16.226,26 | \$16.704,33 | \$17.196,48 | \$17.703,13 |

5.2.4 Promoción:

“Implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren” (Kotler, 2012, pág. 48).

5.2.4.1 Estrategia de Marketing:

Amazing Grilled Meat utiliza la estrategia de publicidad de jalar que consiste en dirigir todas las actividades de marketing al mercado objetivo que tenga la empresa (Kotler, 2012, pág. 434). Esto se va hacer porque se intenta dirigir todos los recursos de marketing para atraer a futuros clientes.

5.2.4.2 Promoción:

5.2.4.2.1 Promoción a través de volantes: se imprimirán 1000 volantes porque está planeado entregar 333 volantes mensuales y existe una promoción en el mercado que permite imprimir dicha cantidad de volantes a un precio de 42 dólares, este precio incluye el diseño del volante impreso full color a un tamaño A6. Los volantes serán repartidos en lugares de alto tráfico como centros comerciales del norte de Quito.

5.2.4.2.2 Descuento en plato de comida: se planea realizar una promoción del 10% de descuento todos los días martes porque como menciona el experto Carlo Ruiz es el día de menos ventas en la semana. Y la promoción tendrá el objetivo de atraer más clientes a futuro.

5.2.4.3 Publicidad:

5.2.4.3.1 Página Web: se realiza un solo pago de \$336 en el momento de la creación de la página web que incluye: tres secciones, hasta 3 subsecciones, administración a futuro, una nube de 3GB, 3 correos corporativos, adaptación para teléfonos móviles, configuración para crear 30 productos o 3 servicios, compatible con redes sociales, diseño personalizado, contactos, mapa de ubicación, Banner animado. Además el cliente podrá interactuar realizando sus reservas en línea (PWE, 2018).

5.2.4.3.2 Redes Sociales: De acuerdo con el análisis llevado a cabo en las encuestas, se pretende persuadir a los consumidores a través la creación de redes sociales como Facebook e Instagram, que son las más utilizadas por el mercado objetivo al que se dirige el restaurante; a través de todas las redes

sociales se dará a conocer información del producto, dirección del establecimiento horario de atención, números de contacto, y finalmente se subirán videos y fotos sobre el restaurante. *Un community manager externo otorgado por la empresa PWE será el encargado de controlar la página web y las redes sociales con un costo mensual de 100 dólares.*

5.2.4.3.3 Servilletas: Se mandará a elaborar servilletas en las cuales estará impreso el logo de la empresa que acabamos de ver, justo en el centro, esto tendrá un valor de: 20 dólares el millar de servilletas dobladas en 4 partes de 12.5 x 12.5, se necesitara dos millares mensuales porque según la entrevista a experto se espera tener una cantidad aproximada de 1600 clientes cada mes.

5.2.4.3.4 Individuales: Se mandaran hacer individuales con las imágenes de los platos que va brindar el restaurante, y una foto del asesor culinario preparando los distintos cortes de carnes en cada mesa, al igual que las servilletas serán hechas en la imprenta de nombre “Digital Impresión” ubicada en la calle Imbabura, centro histórico de Quito. La cantidad será la misma que las servilletas y tendrá un costo de 40 dólares el millar de individuales de 20 x 30 cm.

Tabla No 14: Proyección de promoción y publicidad a 5 años.

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Incremento | | 2,95% | 2,95% | 2,95% | 2,95% |
| Promoción | | | | | |
| Volantes | \$168,00 | \$172,96 | \$178,06 | \$183,31 | \$188,72 |
| Descuento 10% | \$0,00 | \$2.325,60 | \$2.394,12 | \$2.464,65 | \$2.537,27 |
| Publicidad | | | | | |
| Página Web | \$1.536,00 | \$1.235,36 | \$1.271,75 | \$1.309,22 | \$1.347,79 |
| Servilletas | \$480,00 | \$494,16 | \$508,74 | \$523,75 | \$539,20 |
| Individuales | \$960,00 | \$988,32 | \$1.017,48 | \$1.047,49 | \$1.078,39 |
| Total | \$3.144,00 | \$5.216,40 | \$5.370,14 | \$5.528,42 | \$5.691,37 |

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Tabla No 15: Componentes de la misión.

| Componente | Descripción |
|---------------------------------------|--|
| 1. Cliente | Sector medio alto ubicado en el norte de Quito. |
| 2. Producto o Servicio | Ofrece un servicio personalizado a cada cliente con un asesor culinario que preparara distintos cortes de carne en una plancha volcánica ubicada en cada mesa. |
| 3. Mercado | Servicios de alimentación. |
| 4. Tecnología | Uso de redes sociales y pagina web para comunicación con el cliente. |
| 5. Preocupación por la sobrevivencia | Enfocados en el sostenimiento financiero. |
| 6. Filosofía | Ofrecer los mejores cortes de carne para fidelizar al cliente. |
| 7. Auto concepto | Brindar no solo los mejores cortes de carne, sino la mejor experiencia y entretenimiento. |
| 8. Preocupación por la imagen publica | Llevar los más altos estándares en la preparación de alimentos. |
| 9. Preocupación por los empleados | Brindar capacitación constante a los empleados nuevos. |

“Amazing Grilled Meat” ofrece un servicio personalizado a cada cliente ya que puede interactuar con el asesor culinario ubicado en su respectiva mesa mientras prepara finos cortes de carne, las redes sociales y página web son medios de comunicación inmediata, además está comprometido con una filosofía administrativa de mantener un personal constante capacitado, trabajando con altos estándares de calidad para de esta forma dar la mejor satisfacción al cliente.

6.1.2 Visión

Tabla No 16: Componentes de la visión.

| Componente | Descripción |
|--------------------------------------|---|
| 1. ¿Qué deseamos hacer en el futuro? | Fidelizar a la mayor parte de clientes para que Amazing Grilled Meat sea su primera opción al momento de alimentarse. |
| 2. ¿Pará que lo haremos? | Para obtener reconocimiento sobre los otros restaurantes de carnes que hay al norte de Quito. |
| 3. ¿A quién servir? | Sector medio alto ubicado en el norte de Quito. |
| 4. ¿En qué tiempo? | Hasta el 2023 |
| 5. ¿Qué recursos serán empleados? | Capital humano, recursos tecnológicos y los mejores cortes de carne. |

En el 2023, Amazing Grilled Meat tiene como propósito posicionarse en el mercado como un restaurante donde se puede disfrutar de un servicio innovador gracias a sus asesores culinarios ubicados en cada mesa que prepararan diferentes cortes de carnes para deleitar y satisfacer a sus clientes, buscando ser la mejor opción de restaurante al norte de Quito, para cumplirlo utilizará medios tecnológicos de interacción con los clientes, un excelente equipo de trabajo comprometidos con brindar calidad y servicio.

6.1.3 Objetivos de la organización:

Tabla No 17: Objetivos de la organización.

| Objetivos a corto plazo y mediano plazo (1-3 años) | |
|--|--|
| Prespectiva | Objetivos |
| Cliente | Captar la fidelización del 40% de los clientes para el 2021, con respecto al primer año de operaciones. |
| Financiera | Incrementar en un 11% las ventas para el año 2019, con respecto al primer año de operaciones. |
| Procesos internos | Invertir en publicidad a través de 2 vallas publicitarias ubicadas al norte de Quito a partir del año 2019. |
| Aprendisaje y crecimiento | Incrementar los conocimientos en carnes del 100% del personal mediante la constante capacitación de los mismos para el año 2019. |
| Objetivos de largo plazo: (3-5 años) | |
| Prespectiva | Objetivos |
| Cliente | Crear un plan para medir la satisfacción del cliente a partir del año 2022. |
| Financiera | Incrementar en un 20% la utilidad neta para el año 2022, con respecto al primer año de operaciones. |
| Procesos internos | Cambiar el 100% de las planchas ubicadas en cada mesa para el año 2021. |
| Aprendisaje y crecimiento | Abrir una nueva sucursal en el sector de los valles en el año 2024. |

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Mapa de procesos

A continuación se observara todos los macro procesos que llevara a cabo Amazing Grilled Meat con los cuales se busca identificar y satisfacer las necesidades que tiene el cliente.

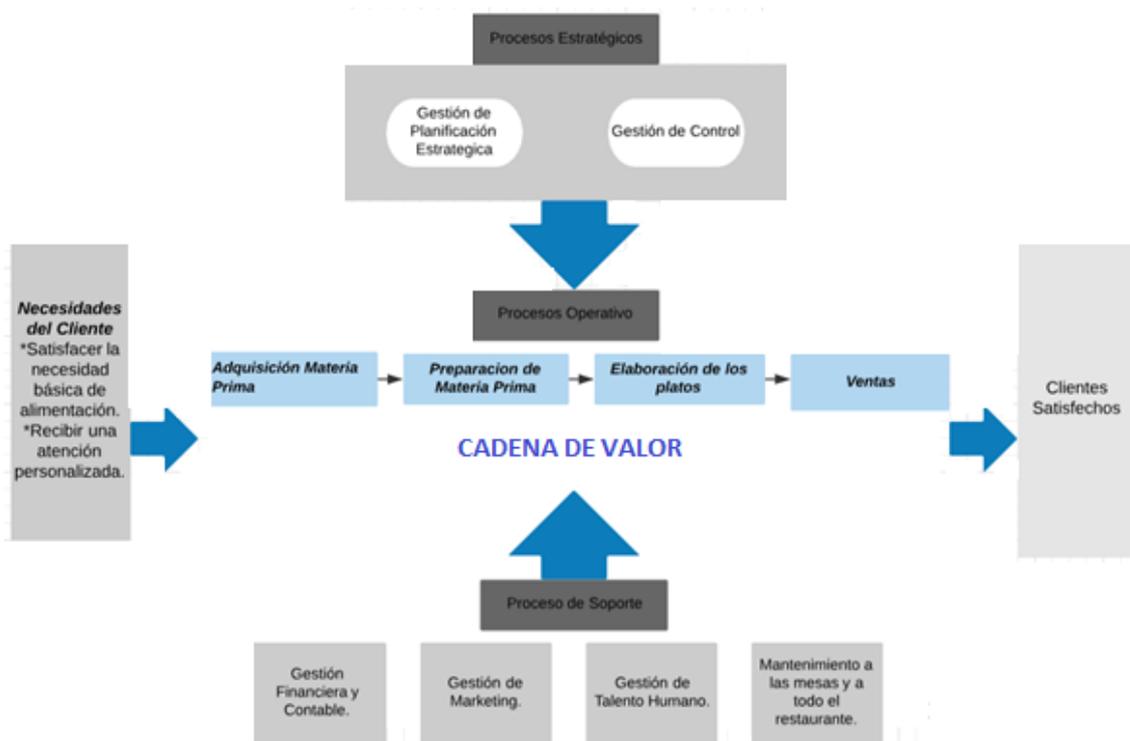


Figura No 6: Mapa de procesos.

6.2.2 Catálogo de procesos

En el catálogo de procesos se busca desarrollar todos los procesos especificados en el mapa de procesos, con el objetivo de dejar claro todos los macros y micro procesos que va a desarrollar Amazing Grilled Meat. El catalogo se lo puede observar en el **anexo No12**.

6.2.3 Cadena de Valor

A continuación se observara la cadena de valor que va a tener el restaurante.

Tabla No 18: Cadena de Valor

| | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|
| P r o c e s o s d e A p o y o | INFRAESTRUCTURA | | | | |
| | De la dirección del negocio, planificación, finanzas, contabilidad y control de costes se encargara el gerente general. El control de la calidad de los cortes de carne estaran a cargo del chef. El gerente realizara un arqueo de caja diario. Se cuenta con un personal de limpieza y mantenimiento para tener en las mejores condiciones el restaurante. | | | | |
| | ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO | | | | |
| | El gerente general controla al chef y al cajero recepcionista. Las relaciones laborales que se basan en la cooperación. El chef se encuentra a cargo de los asesores culinarios y de los cocineros. El cajero recepcionista se encarga del equipo de limpieza y mantenimiento. | | | | |
| | DESARROLLO TECNOLÓGICO | | | | |
| | Se utiliza el software EasyRest para el control de todo el restaurante, tanto inventario como, pedidos y facturación. Uso de la pagina web y redes sociales para promociones y reservas. Instalación eléctrica independiente para cada una de las mesas. | | | | |
| A c t i v i d a d e s P r i m a r i a s | COMPRAS | | | | |
| | El chef es el encargado de buscar los cortes mas finos de carne en las mejores condiciones. Cuando llega el pedido el chef y los cocineros son los encargados de revisar que todo este completo y sea de buena calidad. | | | | |
| | LOGÍSTICA DE INTERNA | COCINA | SALA | MARKETING Y VENTAS | SERVICIO POST-VENTA |
| | *El chef revisa que los productos esten en excelentes condiciones. *Los cocineros son los encargados de guardar los cortes de carne y verduras. *El chef se encarga de ingresar el nuevo inventario al sistema. | *Los cocineros preparan la ensalada, las papas y los embutidos. *Los distintos cortes de carne son pesados el almacenados y los que se necesitan despachados a cada mesa. | *El cliente realiza el pedido y se le asigna un asesor culinario. *El asesor culinario recibe el pedido y se dirige a la cocina. *El asesor culinario regresa a la mesa y prepara los distintos cortes de carne mientras interactua con el cliente. *Luego sirve el corte de carne junto con la ensalada, papas y embutidos. | *En la pagina web se subira toda la información del restaurante y se podran hacer reservas. *En las redes sociales subiran todas las promociones y se actualizaran cada semana con nuevas fotos. *Los precios ya se encuentran definidos y se veran en la carta entregada a cada cliente. *El pedido y el cobro se realizara directamente en la mesa. | *Los clientes frecuentes pueden pedir el asesor culinario que ellos gusten al igual que la mesa. *Todos los clientes podran interactuar con el restaurante a través de las redes sociales y la pagina web. *Se creara una base de datos con todos los clientes y los mas frecuentes se ofrecera promociones. |

6.2.4 Flujo Grama de Procesos

En los siguientes flujogramas se van a desarrollar todos los procesos operativos necesarios para poder llevar a cabo un servicio completo, además en cada uno de los procesos se encontraran el tiempo que va tomar desarrollar dicha actividad.

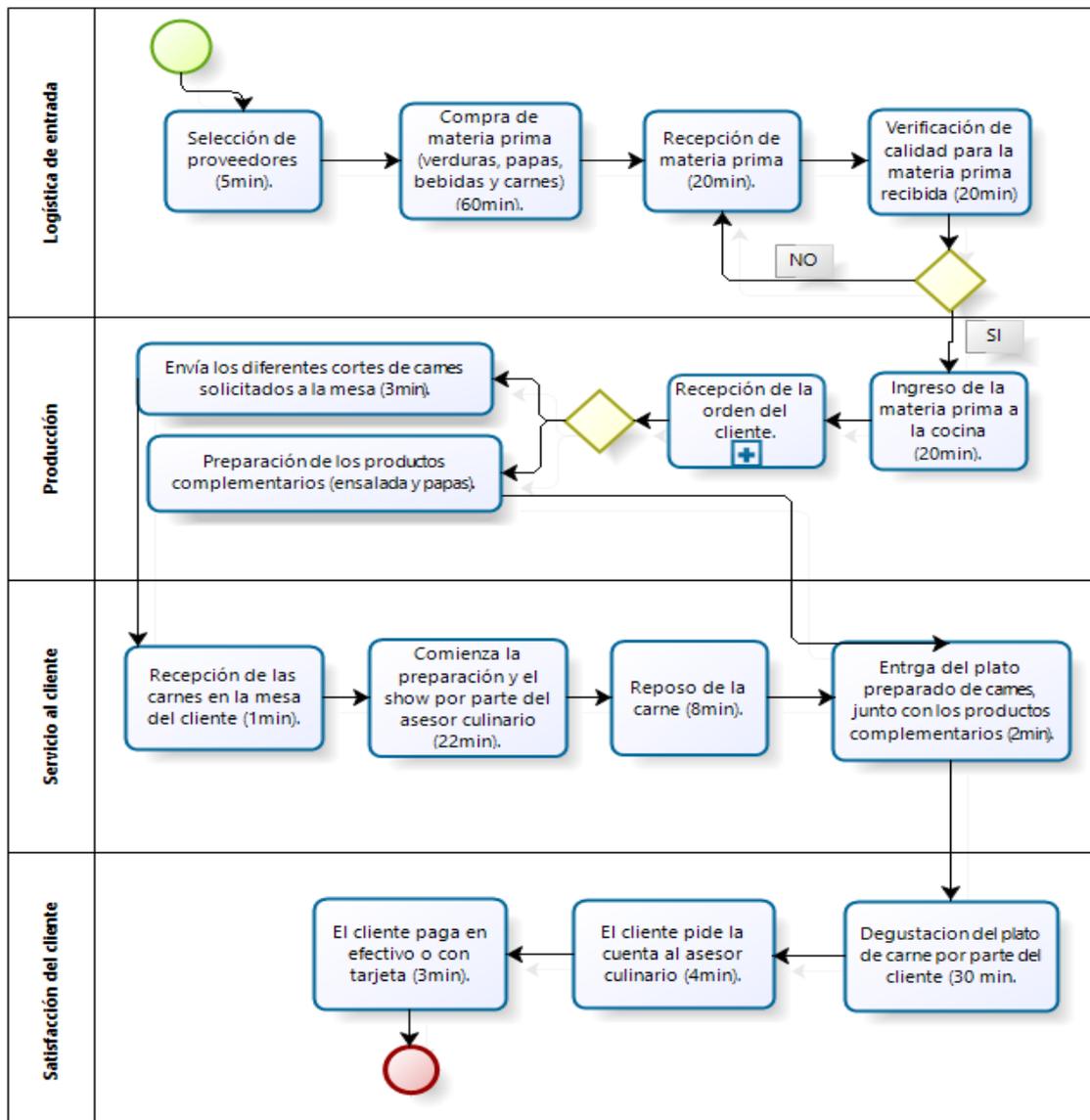


Figura No 7: Flujograma de procesos.

En el siguiente gráfico se puede verificar el subproceso desde que el cliente llega al restaurante hasta que llega su orden a la cocina.

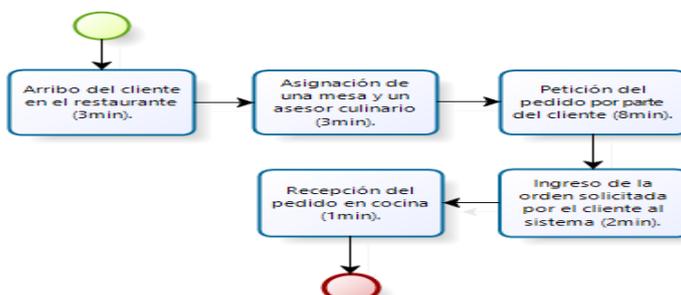


Figura No 8: Flujograma subproceso del cliente.

6.2.5 Desarrollo del servicio

1. El asesor culinario se acerca a la mesa saludando a los clientes, y se presenta como la persona que les va ayudar en todo lo que necesiten.
2. El mismo asesor culinario procederá a dar un menú a cada uno de los clientes que se encuentre en la mesa para que ellos seleccionen los productos que van a consumir.
3. El asesor culinario pregunta al cliente que desea consumir y toma nota del pedido tanto de los cortes de carne, los acompañados y las bebidas.
4. El asesor culinario lleva el pedido del cliente a la cocina donde será ingresado al sistema para que se preparen los productos complementarios y él regresa con los cortes de carne solicitados.
5. Al terminar su preparación el asesor culinario pide permiso para retirarse de la mesa, pero dejando en claro que si le necesitan para algo más le llamen para el acercarse.

6.2.6 Formas de pago

Existirán dos formas de pago:

Efectivo: El cliente pagara lo total consumido con dinero en efectivo que según los expertos sucederá en un 30%.

Con tarjeta: Solo se recibirá pagos corrientes con tarjetas de crédito, por este servicio datafast cobra una comisión de 3,5% por cada transacción; cada vez que se realiza una transacción se debe guardar el Boucher para recibir el pago cada 30 días (Datafast, 2018).

6.2.7 Sistema de restaurantes

El sistema que va a utilizar el restaurante se llama EasyRest, cumple con las funciones de caja, control de pagos en efectivo y a crédito, inventario y producción, facturación, acceso con usuario registrado, fidelidad de los clientes y registro de pedidos para envió a la cocina (EasyRest, 2018). La licencia para el funcionamiento del software tiene un precio de 500 dólares por un tiempo de

6.2.9 Capacidad operativa

Para llevar a cabo una venta “Amazing Grilled Meat” se demorara una hora treinta minutos, este es el tiempo que tomara entre el arribo del cliente al restaurante y que el cliente deje el restaurante totalmente satisfecho; el proceso total se observó en el flujograma de procesos.

Mesas: El restaurante contara con diez mesas cada una de ellas con la capacidad para seis personas.

Cocina: La cocina tendrá la capacidad de un chef, una persona que lave los platos y dos cocineros.

Restaurante: El restaurante contara con diez mesas por lo tanto tendrá una capacidad para sesenta clientes, un chef, una persona que lave los platos, dos cocineros, una persona de mantenimiento, diez asesores culinarios y un recepcionista-cajero.

6.2.10 Capacidad Máxima

La capacidad máxima de platos que puede vender el restaurante y personas que puede recibir en un día es de 420, como se podrá observar en la siguiente tabla:

Tabla No 21: Capacidad máxima del restaurante.

| | |
|----------------------------------|------------|
| Mesas | 10 |
| Personas por mesa | 6 |
| Turnos por día | 7 |
| Capacidad del restaurante | 420 |

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Tipo de sociedad

En la siguiente figura se puede observar con qué tipo de sociedad fueron constituidos dos de los principales competidores que va a tener Amazing Grilled Meat; fueron constituidas como CIA LTDA o su significado sociedad de responsabilidad limitada (SRI, 2018).

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|---------|----------------------------|-------------|------------|--|--|---------------------|--|---------|--|-------------|------------|
| RUC 1792731275001 | Razón social COMPAÑIA BOTTERO BELMONTE BOTTEBEL CIA.LTDA. | RUC 1790560171001 | Razón social RECOINTER C LTDA | | | | | | | | | | | | |
| Estado contribuyente en el RUC ACTIVO | Nombre comercial LA CASA DE BOTTERO PARRILLADA | Estado contribuyente en el RUC ACTIVO | Nombre comercial PARRILLADAS COLUMBUS | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr> <td colspan="2">Representante legal</td> </tr> <tr> <td>Nombre:</td> <td>BOTTERO ABBA CRISTIAN JOSE</td> </tr> <tr> <td>Cédula/RUC:</td> <td>1719406207</td> </tr> </table> | | Representante legal | | Nombre: | BOTTERO ABBA CRISTIAN JOSE | Cédula/RUC: | 1719406207 | <table border="1"> <tr> <td colspan="2">Representante legal</td> </tr> <tr> <td>Nombre:</td> <td>MONJE RIVERO DE VIDAL MARIA DE LA LUZ</td> </tr> <tr> <td>Cédula/RUC:</td> <td>1711903219</td> </tr> </table> | | Representante legal | | Nombre: | MONJE RIVERO DE VIDAL MARIA DE LA LUZ | Cédula/RUC: | 1711903219 |
| Representante legal | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre: | BOTTERO ABBA CRISTIAN JOSE | | | | | | | | | | | | | | |
| Cédula/RUC: | 1719406207 | | | | | | | | | | | | | | |
| Representante legal | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre: | MONJE RIVERO DE VIDAL MARIA DE LA LUZ | | | | | | | | | | | | | | |
| Cédula/RUC: | 1711903219 | | | | | | | | | | | | | | |

Figura No 10: Constitución de empresas competidoras.

Tomado de: (SRI, 2018).

Según la ley de compañías vigente desde el 5 de noviembre de 1999 y modificada 20 de mayo de 2014 en el artículo 92 una compañía de responsabilidad limitada se puede formar entre dos o más personas, y su principal característica es que solo responden a la empresa con sus aportaciones individuales; llevan sus actividades a través de una razón social a la que se añadirá las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura (CONGRESO NACIONAL , 2014).

Se eligió una compañía de responsabilidad limitada porque se forma con dos o más personas lo que permite tener el control total del negocio, además solo se debe responder con el capital aportado a la empresa.

6.3.2 Organigrama

En base a un análisis realizado de empresas similares o futuras competidoras se extrajo el siguiente organigrama estructural del restaurante rincón del gaucho. A continuación se presenta el organigrama:



Figura No 11: Organigrama del Rincón del Gaucho.

Tomado de: (Vayas, 2011, p. 11).

Teniendo como referencia el organigrama de una empresa competidora, Amazing Grilled Meat adaptara su organigrama para que cubra todas sus necesidades.

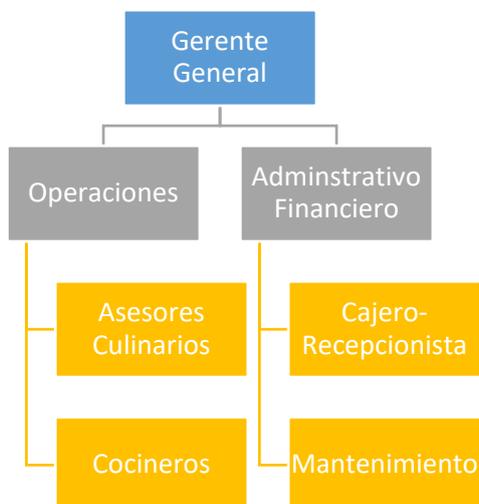


Figura No 12: Organigrama de Amazing Grilles Meat.

6.3.3 Descripción de puestos

Se van a describir todos los puesto de trabajo que se colocaron en el organigrama de Amazing Grilled Meat, La experiencia que necesitan para ocupar el puesto de trabajo y las funciones que van a desempeñar en el restaurante.

Tabla No 22: Matriz de puestos de trabajo.

| Puesto | Título requerido | Experiencia | Funciones |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Gerente General | Ing. Financiera. | 1 año de trabajo dirigiendo restaurantes. | *Controlar, planificar, dirigir y organizar las diferentes actividades que se desarrollen en el restaurante. *Organizar los horarios del personal y contratación de personal como: chef, cajero y recepcionista. *Control de las promociones del restaurante. *Llevar la contabilidad, realizar y controlar los estados financieros para el restaurante. |
| Chef | Ingeniero o licenciado en gastronomía. | 3 años de conocimientos sobre preparación de cortes de carne y otros platos. | *Contratar a los asesores culinarios y cocines con suficiente experiencia. *Capacitar a los asesores culinarios nuevos y antiguos. *Organizar los horarios de cada uno de los asesores culinarios y sus mesas de trabajo. *Supervisar la cocina y las diferentes mesas del restaurante. |
| Asesor Culinario | Licenciado en gastronomía o conocimientos de carnes. | 1 año de conocimientos en cocina y preparación de carnes. | *Asistir a las capacitaciones mensuales que se dictaran en el restaurante. *Preparar los distintos cortes de carne en cada mesa. *Atender a los clientes de manera personalizada. *Preparar los cortes de carne antes de abrir el restaurante. *Limpiar su puesto de trabajo. |
| Cajero - Recepcionista | Ninguna | 1 año de experiencia conocimientos sobre contabilidad y en control de caja. | *Control de la caja del restaurante. *Atender y cobrar la cuenta a cada cliente. *Revisar las mesas reservadas y asignar mesas a los clientes. |
| Cocineros | Ninguna | 1 año de experiencia en cocina. | *Preparación de ensaladas y papas fritas. *Mantener limpio su puesto de trabajo. |
| Personal de limpieza y Mantenimiento | Ninguna | Ninguna | *Lavar los platos que se utilizan. *Limpieza de todo el restaurante. *Mantenimiento de las mesas de trabajo. |

6.3.4 Rol de pagos:

Se va a describir el salario que van a recibir todos los empleados que necesita el restaurante incluyendo horas extras, décimo cuarto y décimo tercer sueldo. De igual manera se descontara las aportaciones del IESS y se sacara el sueldo mensual que estima recibir el trabajador.

Tabla No 23: Rol de pagos.

| Puesto de Trabajo | Tiempo de trabajo | Salario | Horas Extras | Decimo Tercero | Decimo Cuarto | Total Ingresos | Aporte Personal 9,45% | Aporte Patronal 12,15% | Total Egresos | Total a Recibir |
|--------------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|------------------|--------------------|
| Gerente General | Tiempo Completo | 1.000,00 | | 83,33 | 32,17 | 1115,50 | 94,50 | 121,50 | 216,00 | 899,50 |
| Chef | Tiempo Completo | 600,00 | - | 50,00 | 32,17 | 682,17 | 56,70 | 72,90 | 129,60 | 552,57 |
| | Medio Tiempo | 300,00 | 120,00 | 35,00 | 16,08 | 471,08 | 39,69 | 51,03 | 90,72 | 380,36 |
| Asesores Culinarios | Tiempo Completo | 386,00 | - | 32,17 | 32,17 | 450,33 | 36,48 | 46,90 | 83,38 | 366,96 |
| | Medio Tiempo | 193,00 | 77,20 | 22,52 | 16,08 | 308,80 | 25,53 | 32,83 | 58,36 | 250,44 |
| Cocineros | Tiempo Completo | 386,00 | 226,78 | 51,06 | 32,17 | 696,01 | 57,91 | 74,45 | 132,36 | 563,65 |
| Cajero-Recepcionista | Tiempo Completo | 386,00 | 299,15 | 57,10 | 32,17 | 774,41 | 64,75 | 83,25 | 147,99 | 626,42 |
| Personal de limpieza y Mantenimiento | Tiempo Completo | 386,00 | 226,78 | 51,06 | 32,17 | 696,01 | 57,91 | 74,45 | 132,36 | 563,65 |
| Total | | \$ 3.637,00 | \$ 949,90 | \$ 382,24 | \$ 225,17 | \$ 5.194,31 | \$ 433,46 | \$ 557,31 | \$ 990,77 | \$ 4.203,54 |

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Tabla No 24: Políticas y premisas

| PREMISAS | | FUENTE |
|--|--------|-------------------------------------|
| Tasa de crecimiento del sector a nivel nacional (Ecuador). | 12,16% | (Servicio de rentas internas, 2018) |
| Tasa de crecimiento del sector a nivel local(Quito). | 11,51% | (Servicio de rentas internas, 2018) |
| Inflación | 2,95% | (Banco Central Del Ecuador, 2018) |
| Contrato Datafast | 3,50% | (Datafast, 2018) |
| Ventas de contado | 30% | Políticas empresariales. |
| Ventas a crédito | 70% | Políticas empresariales. |
| Periodos de cuenta por cobrar | 30 | Políticas empresariales. |
| Periodos de cuenta por pagar | 0 | Políticas empresariales. |
| Estructura de Capital %Capital Inicial | 50% | Políticas empresariales. |
| Estructura de Capital %Deuda Inicial | 50% | Políticas empresariales. |
| Costo de la deuda | 11,86% | (BanEcuador, 2018) |
| Impuesto a la renta | 25% | (Servicio de rentas internas, 2018) |
| Participación a trabajadores | 15% | (Servicio de rentas internas, 2018) |
| Escudo Fiscal | 25% | Políticas empresariales. |
| Tasa libre de riesgo | 2,80% | (FRED, 2018) |
| Rendimiento del mercado | 11,82% | (S&P 500, 2018) |
| Riesgo País Ecuador | 7,56% | (EMBI, 2018) |
| Beta Apalancada de la Industria | 0,85 | (Damodaran, 2018) |
| Deuda/Capital Industria | 32,21% | (Damodaran, 2018) |
| Tasa Impuesto de la industria | 14,99% | (Damodaran, 2018) |
| Beta Desapalancada de la Industria | 0,67 | Calculo Propio |

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.

Ingresos:

Para el cálculo de los ingresos primero se proyectó el número de ventas que se puede obtener en un restaurante, este dato se lo obtuvo a través de la entrevista al experto Carlos Ruiz quien indico que días eran malos como el martes que máximo en todo el día se venderán 25 platos de comida, y días muy bueno como el sábado que las ventas pueden llegar hasta los 110 platos de comida. En cambio para las bebidas se hace en base a los platos vendidos, porque el 90% de las personas que pide un plato de comida lo hace junto con una bebida.

Para el incremento de la cantidad se utilizó el promedio de crecimiento de la industria que fue de 11,51% en los últimos 10 años. Pero para el restaurante se fijó una meta de crecimiento en base a la industria que se puede observar en la siguiente tabla; además se proyectó la cantidad tomando en cuenta los meses donde existe mayor demanda de servicios de alimentación como lo es: febrero, mayo, junio, agosto y diciembre ya que en cada uno de estos meses hay fechas especiales que el experto sugirió tomar en cuenta.

Tabla No 25: Crecimiento objetivo de la empresa.

| AÑO | INDUSTRIA | | |
|-------------|-------------------------|---------------------------|--------------------|
| | OBJETIVO DE CRECIMIENTO | PORCENTAJE DE CRECIMIENTO | PORCENTAJE MENSUAL |
| PRIMER AÑO | 70% | 8,06% | 0,67% |
| SEGUNDO AÑO | 80% | 9,21% | 0,77% |
| TERCER AÑO | 100% | 11,51% | 0,96% |
| CUARTO AÑO | 90% | 10,36% | 0,86% |
| QUINTO AÑO | 90% | 10,36% | 0,86% |

El precio se fijó tal como se expuso en el capítulo V, a través de tres métodos la detección de los costos, el precio de la competencia y por último los resultados obtenidos en la investigación de mercado arrojo un rango de precio entre 15 a 20 dólares. En base a los costos se ganó un 35% de rentabilidad en cada plato y se mantuvo los precios en el rango impuesto por los competidores y por los

clientes. Este precio crecerá anualmente al 2,95% que es el crecimiento promedio de la inflación en los últimos 10 años.

Tabla No 26: Fijación de precios

| Tipo | Costo materia prima | Costo de bienes vendidos | Margen | PVP | Rango Comparativo mercado |
|-------------------------|---------------------|--------------------------|--------|---------|---------------------------|
| Lomo Amazing | \$ 5,73 | \$ 8,56 | 30% | \$18,58 | 18-22 |
| Delicious Picaña | \$ 5,81 | \$ 8,56 | 30% | \$18,69 | 18-23 |
| T-Bone Steak | \$ 5,69 | \$ 8,56 | 30% | \$18,53 | 18-24 |
| Cervezas | \$ 1,32 | \$ - | 51% | \$2,00 | 2 - 5. |
| Gaseosas y aguas | \$ 0,56 | \$ - | 116% | \$1,20 | 1 - 2. |

Los ingresos resultan de la multiplicación del precio ya antes calculado junto con la cantidad proyectada de ventas, nos da como resultado la siguiente tabla:

Tabla No 27: Ingresos Anuales.

| Años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS | | | | | |
| <i>Incremento</i> | 8,06% | 9,21% | 11,52% | 10,36% | 10,36% |
| PLATOS | 20.195 | 22.034 | 24.440 | 27.224 | 30.165 |
| <i>Lomo Amazing</i> | 9.077 | 9.900 | 10.993 | 12.253 | 13.580 |
| <i>Delicious Picaña</i> | 7.066 | 7.721 | 8.564 | 9.524 | 10.562 |
| <i>T-Bone Steak</i> | 4.052 | 4.413 | 4.883 | 5.447 | 6.023 |
| BEBIDAS | 18.128 | 19.737 | 21.861 | 24.357 | 27.008 |
| <i>Cervezas</i> | 9.973 | 10.844 | 12.002 | 13.370 | 14.827 |
| <i>Gaseosas y aguas</i> | 8.155 | 8.893 | 9.859 | 10.987 | 12.181 |
| PRECIO | | | | | |
| <i>Incremento</i> | | 2,95% | 2,95% | 2,95% | 2,95% |
| PLATOS | | | | | |
| <i>Lomo Amazing</i> | \$ 19,30 | \$ 19,87 | \$ 20,45 | \$ 21,05 | \$ 21,67 |
| <i>Delicious Picaña</i> | \$ 19,41 | \$ 19,98 | \$ 20,57 | \$ 21,17 | \$ 21,80 |
| <i>T-Bone Steak</i> | \$ 19,24 | \$ 19,81 | \$ 20,39 | \$ 21,00 | \$ 21,61 |
| BEBIDAS | | | | | |
| <i>Cervezas</i> | \$ 2,00 | \$ 2,06 | \$ 2,12 | \$ 2,18 | \$ 2,25 |
| <i>Gaseosas y aguas</i> | \$ 1,20 | \$ 1,24 | \$ 1,27 | \$ 1,31 | \$ 1,35 |
| INGRESOS | | | | | |
| PLATOS | \$ 390.268,06 | \$ 438.353,76 | \$ 500.545,66 | \$ 573.988,56 | \$ 654.736,27 |
| BEBIDAS | \$ 29.731,92 | \$ 33.312,99 | \$ 37.977,47 | \$ 43.558,21 | \$ 49.723,70 |
| TOTAL INGRESOS VENTAS | \$ 419.999,98 | \$ 471.666,75 | \$ 538.523,14 | \$ 617.546,77 | \$ 704.459,96 |

Costos:

Para calcular los costos de materia prima se puede utilizar la tabla No 28 porque en ella se encuentra resumido cada uno de los productos directos e indirectos que se va a utilizar para la preparación de un platos de carne, la suma de todos estos costos más los costos de bienes vendidos da como resultado el costo de un plato de carne.

Tabla No 28: Costo por plato de comida.

| Costos directos | Medida cantidad | Precio | Cantidad Usada | Lomo Fino | Picana | T-Bone |
|--------------------------------|--------------------|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Cortes de carne | 1kg | \$7,80 | 400 g | \$3,12 | \$3,20 | \$3,08 |
| Papas | 1 Quintal | \$2,00 | 120 g | \$0,04 | \$0,04 | \$0,04 |
| Longaniza Ahumada | 1 Libra | \$2,00 | 1 por plato | \$0,18 | \$0,18 | \$0,18 |
| Botón de pollo | 1 Libra | \$1,70 | 1 por plato | \$0,24 | \$0,24 | \$0,24 |
| Morcilla | 1 Libra | \$1,80 | 1 por plato | \$0,26 | \$0,26 | \$0,26 |
| Ensalada | 1 Ensalada | \$0,67 | 1 Ensalada | \$0,67 | \$0,67 | \$0,67 |
| Materia prima indirecta | | | | | | |
| Aceite | 1 Litro | \$2,00 | 0,5 litros | \$1,00 | \$1,00 | \$1,00 |
| Condimento preparado | 250 Gramos | \$0,75 | 75 Gramos | \$0,23 | \$0,23 | \$0,23 |
| Costo del plato | | | | \$5,73 | \$5,81 | \$5,69 |
| Costos Indirectos | | | | \$9,10 | \$9,10 | \$9,10 |
| Costo Total del Plato | | | | \$14,83 | \$14,91 | \$14,79 |

En los costos de bienes vendidos se encuentran sumados los costos de materia prima, los costos directos como por ejemplo la mano de obra directa o sueldo de los asesores culinarios y los cocineros; y los costos indirectos de fabricación que son todos los costos que influyen para la preparación del plato como por ejemplo el mantenimiento de las planchas, la compra de los platos y el sueldo del chef.

La suma de estos tres da como resultado los costos de bienes vendidos, luego se le divide para la cantidad de productos vendidos y se obtiene el costo unitario de bienes vendidos que se puede observar en la tabla No 29.

Tabla No 29: Costo de bienes vendidos total y unitario

| Años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN | \$309.028,00 | \$324.657,00 | \$355.381,00 | \$391.524,00 | \$430.764,00 |
| UNIDADES PRODUCIDAS | 38.458 | 42.336 | 47.540 | 53.662 | 60.218 |
| Platos servidos | 20.231 | 22.245 | 24.960 | 28.155 | 31.605 |
| Bebidas | 18.227 | 20.091 | 22.580 | 25.507 | 28.613 |
| COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO | 96,48 | 92,05 | 89,75 | 87,59 | 85,87 |

Gastos:

Los gastos generales son todos los gastos en los que tiene que incurrir la empresa para su funcionamiento normal, estos gastos se descuentan de los ingresos para sacar la utilidad, pero no influyen en el precio del producto. En la tabla No 30 se va ver los gastos generales del restaurante que crecen al porcentaje de la inflación.

Tabla No 30: Gastos Generales

| Años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <i>Incremento Gastos</i> | - | 2,95% | 2,95% | 2,95% | 2,95% |
| Gastos Suministros de Oficina | \$1.440,00 | \$1.482,43 | \$1.526,10 | \$1.571,06 | \$1.617,35 |
| Mantenimiento y Reparaciones | \$240,00 | \$247,07 | \$254,35 | \$261,84 | \$269,56 |
| Servicios básicos | \$2.561,88 | \$2.637,36 | \$2.715,06 | \$2.795,06 | \$2.877,40 |
| Platos y Vasos | \$1.458,38 | \$818,92 | \$843,04 | \$867,88 | \$893,45 |
| Utensillos y Otros | \$833,37 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Gasto Adecuaciones | \$15.000,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Gasto Instalacion Equipos | \$2.000,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Tanque de gas | \$316,00 | \$160,60 | \$165,33 | \$170,20 | \$175,21 |
| Tacho de basura automatico | \$140,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Mesas, Sillas y Recepcion | \$5.490,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Servilleta de tela (blanca) | \$100,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Gasto arriendo | \$12.000,00 | \$12.353,55 | \$12.717,52 | \$13.092,21 | \$13.477,94 |
| Gasto arriendo alicuota | \$1.200,00 | \$1.235,36 | \$1.271,75 | \$1.309,22 | \$1.347,79 |
| Gasto arriendo Garrantia | \$2.000,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Paguina Web | \$336,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Mantenimiento Paguina Web y Redes Sociales | \$1.200,00 | \$1.235,36 | \$1.271,75 | \$1.309,22 | \$1.347,79 |
| Publicidad Volante | \$168,00 | \$172,95 | \$178,05 | \$183,29 | \$188,69 |
| Gasto Datafast | \$10.290,00 | \$11.555,84 | \$13.193,82 | \$15.129,90 | \$17.259,27 |
| Gastos de constitución y permisos de funcionamiento | \$800,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| GASTOS OPERACIONALES | \$57.573,63 | \$31.899,41 | \$34.136,77 | \$36.689,88 | \$39.454,46 |

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

La inversión inicial está conformada de la inversión en propiedad, planta y equipo que necesita el restaurante para funcionar; aquí se toma en cuenta el refrigerador, cocina, plancha de asar, freidora de papas, mesas de trabajo, extractores de humo y las planchas de piedra volcánica.

La inversión en intragables es la compra de la licencia para el software con el que va a funcionar el restaurante.

Capital de trabajo es alto porque se necesita una gran inversión para mesas, cubiertos, sillas, etc. Además se necesita para cubrir los sueldos y gastos operacionales hasta que el restaurante comience a ser autosustentable. Por esta razón el capital de trabajo se calcula con el flujo de efectivo, verificando la cantidad que necesita de dinero el restaurante hasta ser auto sustentable.

Tabla No 31: Inversión inicial.

| | | |
|--------------------------------|----|------------------|
| Inversiones PPE | \$ | 6.840,00 |
| Inversiones Intangibles | \$ | 500,00 |
| Capital de Trabajo | \$ | 85.175,63 |
| TOTAL INVERSIÓN INICIAL | | 92.515,63 |

La estructura de capital va ser 60% capital propio y 40% deuda como se puede ver en la tabla:

Tabla No 32: Estructura de capital.

| ESTRUCTURA DE CAPITAL | | |
|-----------------------|--------|-----------|
| Capital Propio | 60,00% | 55.509,38 |
| Deuda L/P | 40,00% | 37.006,25 |
| Razón Deuda Capital | 67% | |

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

A continuación se observara los estados financieros totalmente cuadrados.

Tabla No 33: Estado de resultados Anual.

| ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA ANUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas | \$394.524,85 | \$468.389,20 | \$534.097,27 | \$612.885,06 | \$699.126,13 |
| Costo de los productos vendidos | \$306.993,84 | \$335.921,66 | \$363.787,91 | \$395.919,93 | \$430.235,50 |
| UTILIDAD BRUTA | \$87.531,01 | \$132.467,54 | \$170.309,35 | \$216.965,13 | \$268.890,63 |
| Gastos sueldos | \$25.135,90 | \$27.686,02 | \$28.578,88 | \$29.500,53 | \$30.451,91 |
| Gastos generales | \$55.041,88 | \$30.833,43 | \$33.039,37 | \$35.560,15 | \$38.291,45 |
| Gastos de depreciación | \$133,33 | \$133,33 | \$133,33 | \$122,22 | \$133,33 |
| Gastos de amortización | \$100,00 | \$100,00 | \$100,00 | \$100,00 | \$100,00 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | \$7.119,90 | \$73.714,76 | \$108.457,77 | \$151.682,22 | \$199.913,93 |
| Gastos de intereses | \$4.082,27 | \$3.360,17 | \$2.547,63 | \$1.633,31 | \$604,45 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | \$3.037,63 | \$70.354,59 | \$105.910,14 | \$150.048,91 | \$199.309,48 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | \$455,64 | \$10.553,19 | \$15.886,52 | \$22.507,34 | \$29.896,42 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$2.581,99 | \$59.801,40 | \$90.023,62 | \$127.541,58 | \$169.413,06 |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA | \$645,50 | \$13.255,20 | \$13.503,54 | \$19.131,24 | \$25.411,96 |
| UTILIDAD NETA | \$1.936,49 | \$46.546,21 | \$76.520,07 | \$108.410,34 | \$144.001,10 |

Analizando el estado de resultados se puede observar que durante los 5 años a pesar de las cuentas por cobrar del 70% mensuales se obtiene una utilidad bruta, pero los gastos generales son muy altos ya que es el primer año que entran funcionamiento el restaurante y necesitaba incursionar en varios gastos que solo se harán una vez. En cambio el gasto sueldos sube anualmente por el incremento que existe del sueldo, y nunca va a bajar porque el modelo de negocio no se lo permite. Para el segundo año en adelante cuando se estabilizan los gastos generales ya se puede observar una utilidad.

También desde el estado de resultados se puede dar cuenta que el negocio empieza a ser rentable.

Tabla No 34: Estado de situación financiera.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVOS | 92.515,63 | 91.573,15 | 131.674,31 | 201.842,80 | 303.109,96 | 439.096,35 |
| Corrientes | 85.175,63 | 85.143,41 | 126.154,84 | 197.233,60 | 298.588,80 | 435.485,46 |
| Efectivo | 73.822,41 | 45.068,84 | 81.219,10 | 145.653,13 | 240.055,63 | 388.449,94 |
| Cuentas por Cobrar | - | 24.583,50 | 27.746,34 | 32.017,31 | 36.515,85 | 41.663,00 |
| Inventarios Prod. Terminados | - | - | - | - | - | - |
| Inventarios Materia Prima | 8.556,80 | 9.296,13 | 10.200,82 | 11.425,12 | 12.659,72 | - |
| Inventarios Sum. Fabricación | 2.796,42 | 6.194,94 | 6.988,58 | 8.138,04 | 9.357,60 | 5.372,52 |
| | | | | | | |
| No Corrientes | 7.340,00 | 6.429,73 | 5.519,47 | 4.609,20 | 4.521,16 | 3.610,89 |
| Propiedad, Planta y Equipo | 6.840,00 | 6.840,00 | 6.840,00 | 6.840,00 | 6.840,00 | 6.840,00 |
| Depreciación acumulada | - | 810,27 | 1.620,53 | 2.430,80 | 2.418,84 | 3.229,11 |
| | | | | | | |
| Intangibles | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 |
| Amortización acumulada | - | 100,00 | 200,00 | 300,00 | 400,00 | 500,00 |
| | | | | | | |
| | 92.515,63 | 91.573,15 | 131.674,31 | 201.842,80 | 303.109,96 | 439.096,35 |
| PASIVOS | 37.006,25 | 34.127,27 | 27.682,23 | 21.330,65 | 14.187,47 | 6.172,76 |
| Corrientes | - | 2.885,57 | 2.927,17 | 3.874,77 | 4.945,10 | 6.172,76 |
| Cuentas por pagar proveedores | - | - | - | - | - | - |
| Sueldos por pagar | - | 1.029,33 | 1.058,38 | 1.088,36 | 1.119,31 | 1.151,26 |
| Impuestos por pagar | - | 1.856,24 | 1.868,79 | 2.786,41 | 3.825,79 | 5.021,50 |
| | | | | | | |
| No Corrientes | 37.006,25 | 31.241,70 | 24.755,06 | 17.455,88 | 9.242,37 | - |
| Deuda a largo plazo | 37.006,25 | 31.241,70 | 24.755,06 | 17.455,88 | 9.242,37 | - |
| | | | | | | |
| PATRIMONIO | 55.509,38 | 57.445,87 | 103.992,08 | 180.512,15 | 288.922,49 | 432.923,59 |
| Capital | 55.509,38 | 55.509,38 | 55.509,38 | 55.509,38 | 55.509,38 | 55.509,38 |
| Utilidades retenidas | - | 1.936,49 | 48.482,70 | 125.002,77 | 233.413,11 | 377.414,21 |
| Comprobación | - | - | - | - | - | - |

Lo primero que se debe destacar es que la suma del pasivo más el patrimonio es igual al activo, de esta manera se cumple la regla contable de estados financiero cuadrados.

Se puede destacar el incremento del efectivo, esto se debe al funcionamiento del restaurante ya que no posee cuentas por pagar con proveedores, es por esta razón que necesita tener siempre efectivo. No se necesita hacer una reinversión en maquinaria porque se deprecian a 10 años, solo las planchas de piedra volcánica se deprecian en 3 años. La deuda a largo plazo dura los 5 años del proyecto.

Tabla No 35: Estado flujo de efectivo

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Actividades Operacionales | \$ (22.989,02) | \$ 42.636,90 | \$ 71.733,21 | \$ 103.416,01 | \$ 157.636,67 |
| Utilidad Neta | \$ 1.936,49 | \$ 46.546,21 | \$ 76.520,07 | \$ 108.410,34 | \$ 144.001,10 |
| Depreciaciones y amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| + Depreciación | \$ 810,27 | \$ 810,27 | \$ 810,27 | \$ 788,04 | \$ 810,27 |
| + Amortización | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 | \$ 100,00 |
| - Δ CxC | \$ (24.583,50) | \$ (3.162,84) | \$ (4.270,96) | \$ (4.498,54) | \$ (5.147,15) |
| - Δ Inventario PT | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| - Δ Inventario MP | \$ (739,33) | \$ (904,69) | \$ (1.224,30) | \$ (1.234,60) | \$ 12.659,72 |
| - Δ Inventario SF | \$ (3.398,52) | \$ (793,64) | \$ (1.149,46) | \$ (1.219,56) | \$ 3.985,08 |
| + Δ CxP PROVEEDORES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| + Δ Sueldos por pagar | \$ 1.029,33 | \$ 29,05 | \$ 29,98 | \$ 30,95 | \$ 31,95 |
| + Δ Impuestos | \$ 1.856,24 | \$ 12,56 | \$ 917,62 | \$ 1.039,38 | \$ 1.195,71 |
| | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Actividades de Inversión | \$ - | \$ - | \$ - | \$ (800,00) | \$ - |
| - Adquisición PPE y intangibles | \$ - | \$ - | \$ - | \$ (800,00) | \$ - |
| | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Actividades de Financiamiento | \$ (5.764,55) | \$ (6.486,64) | \$ (7.299,18) | \$ (8.213,51) | \$ (9.242,37) |
| + Δ Deuda Largo Plazo | \$ (5.764,55) | \$ (6.486,64) | \$ (7.299,18) | \$ (8.213,51) | \$ (9.242,37) |
| - Pago de dividendos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| + Δ Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | \$ (28.753,57) | \$ 36.150,26 | \$ 64.434,03 | \$ 94.402,50 | \$ 148.394,31 |
| EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO | \$ 73.822,41 | \$ 45.068,84 | \$ 81.219,10 | \$ 145.653,13 | \$ 240.055,63 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO | \$ 45.068,84 | \$ 81.219,10 | \$ 145.653,13 | \$ 240.055,63 | \$ 388.449,94 |

Por el modelo de negocio que tiene la empresa de pagar todo en efectivo se pude observar que el primer año necesita como mínimo 45068,84 dólares y con el tiempo va incrementado los requerimientos de capital.

Tabla No 36: Flujo de Caja del Proyecto

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---------------|-------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y P | 0 | 7.119,90 | 73.714,76 | 108.457,77 | 151.682,22 | 199.913,93 |
| Gastos de depreciación | 0 | 133,33 | 133,33 | 133,33 | 122,22 | 133,33 |
| Gastos de amortización | 0 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 0 | 455,64 | 10.553,19 | 15.886,52 | 22.507,34 | 29.896,42 |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA | 0 | 645,50 | 13.255,20 | 13.503,54 | 19.131,24 | 25.411,96 |
| I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O) | \$ - | \$ 5.231,52 | \$ 49.299,67 | \$ 78.664,13 | \$ 109.857,54 | \$ 144.687,77 |
| INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | (73.822,41) | - | - | - | - | - |
| VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | 0 | 2.917,79 | (40.969,83) | (70.131,16) | (100.284,88) | (135.669,00) |
| RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | 0 | - | - | - | - | 417.959,48 |
| II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | \$ -73.822,41 | \$ 2.917,79 | \$ -40.969,83 | \$ -70.131,16 | \$ -100.284,88 | \$ 282.290,48 |
| INVERSIONES | -7340 | - | - | - | (800,00) | - |
| RECUPERACIONES | 0 | - | - | - | - | - |
| <i>Recuperación maquinaria</i> | 0 | - | - | - | - | 1.330,84 |
| <i>Recuperación equipo de computación</i> | 0 | - | - | - | - | 59,67 |
| III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX) | \$ -7.340,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -800,00 | \$ 1.390,51 |
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | \$ -81.162,41 | \$ 8.149,32 | \$ 8.329,84 | \$ 8.532,97 | \$ 8.772,67 | \$ 428.368,76 |

Para realizar el flujo de caja del proyecto se necesita como base el estado de resultados para obtener el flujo de efectivo operativo (FEO), se debe tomar en cuenta el CAPEX que es las variaciones en inversiones que se pueden realizar, y finalmente se necesita la variación del capital de trabajo. Se puede observar que en el año cero el flujo es negativo con 81162,41 porque se necesita una gran inversión, en los próximos años ya se recupera el flujo.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.

Tabla No 36: Flujo de Caja del Inversionista

| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | -81162,4145 | 8.149,32 | 8.329,84 | 8.532,97 | 8.772,67 | 428.368,76 |
| Préstamo | 37006,25365 | - | - | - | - | - |
| Gastos de interés | 0 | (4.082,27) | (3.360,17) | (2.547,63) | (1.633,31) | (604,45) |
| Amortización del capital | 0 | (5.764,55) | (6.486,64) | (7.299,18) | (8.213,51) | (9.242,37) |
| Escudo Fiscal | 0 | 1.020,57 | 840,04 | 636,91 | 408,33 | 151,11 |
| IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | \$ -44.156,16 | \$ -676,93 | \$ -676,93 | \$ -676,93 | \$ -665,82 | \$ 418.673,06 |

Para el flujo de caja del inversionista se toma como base el flujo de caja del proyecto más la deuda que tenga la empresa, es por esta razón que todo los años el flujo es negativo, pero hay final se recupera.

Tabla No 37: Tasas de descuento

| Beta Des apalancada de la Industria | | | |
|-------------------------------------|------|----------------------------|--------|
| Beta Apalancada Industria: | 0,85 | R Deuda/Capital Industria: | 32,21% |
| Beta Des apalancada | 0,67 | R Deuda/Capital Empresa | 67% |
| Beta Apalancada Empresa: | 1,00 | Tasa Impuestos Industria | 14,99% |

| TASAS DE DESCUENTO | |
|--------------------|--------|
| WACC | 15,19% |
| CAPM | 19,39% |

Las tasas de descuento más comunes son el CAPM y el WACC la una primera de utiliza como tasa de descuento para el flujo del inversionista mientras que la segunda se utiliza para el flujo del proyecto.

Tabla No 38: Criterios de Valoración

| EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO | | EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA | |
|--------------------------------|--------------|------------------------------------|--------------|
| VAN | \$153.986,89 | VAN | \$126.706,79 |
| IR | 2,90 | IR | 3,87 |
| TIR | 45,01% | TIR | 56,11% |
| Periodo Recuperación | 4,11 | Periodo Recuperación | 4,11 |

Para el flujo del proyecto el VAN es positivo lo que da una buen señal, IR es de 2,90 que quiere decir que la inversión de un dólar casi se triplica, TIR representa el retorno que es del 45,01% bastante bueno y su periodo de recuperación es de 4 años.

Para el flujo del inversionista el VAN es positivo, IR es de 3,87 que quiere decir que la inversión de un dólar casi se convierte en cuatro dólares, TIR significa un retorno de 56,11% lo que para el inversionista está bastante bien y su periodo de recuperación es de 4 años.

7.5 Índices financieros

Tabla No 39: Índices de la empresa vs los de la industria

| <i>Indice</i> | <i>Amazing</i> | <i>Industria</i> |
|-------------------------------|----------------|------------------|
| Período de cuentas por cobrar | 21,75 | 30,00 |
| Margen de utilidad | 0,21 | 0,4 |
| ROA | 0,33 | 0,5 |
| ROE | 0,33 | 0,6 |
| Razón de deuda a capital | 0,01 | 0,5 |

Para saber que tan eficientes son los índices financieros se debe comparar con los de la industria, para Amazing Grilled Meat se hizo los índices de cinco años y el año a comparar es el quinto porque hasta ese momento la empresa ya estar estable igual que las empresas que se encuentran en la industria este momento.

El periodo de cuentas por cobrar de la industria es de 30 el de Amazing es más baja con 21,75 lo que quiere decir que Amazing llevara mejor sus cuentas por cobrar.

El margen de rentabilidad de la industria de 0,4 lo que quiere decir que por cada dólar gana 40 centavos de las ventas, en cambio el de Amazing es de 0,2 lo que significa que gana solo 20 centavos.

ROA retorno sobre los activos por cada inversión de un dólar en activos la industria recibe 0,5 centavos en cambio Amazing recibe 0,33 centavos.

ROE retorno sobre el patrimonio por cada dólar que se invierte en patrimonio la industria recibe 60 centavos, por lo contrario Amazing recibe 0,33 centavos.

La razón deuda capital nos muestra que tan endeudada se encuentra la empresa por esa razón Amazing para el año 5 es de 0,01 porque en ese año se acaba la deuda, al contrario la industria si posee deuda.

7.6 Conclusiones:

- Se puede concluir que el proyecto es rentable, ya que su periodo de recuperación es de 4 años y su TIR es de 45% que muestra un rendimiento bastante bueno.
- El capital inicial como se había anunciado en la investigación previa al plan financiero es bastante alto, se necesita de mucho efectivo al inicio del proyecto.
- El proyecto comienza a entregar una utilidad neta desde el segundo año, porque en el primero la inversión inicial se devora las ganancias.
- El gasto más importante para el proyecto se da en los salarios, porque para cumplir con la idea del negocio se necesita de mucho personal.

7.7 Recomendaciones:

- Se recomienda invertir en el proyecto porque en todo el análisis financiero muestra su rentabilidad, a pesar de la fuerte inversión inicial.

- Se recomienda que para compensar las cuentas por cobrar se busque proveedores y se negocie cuentas por pagar para equiparar de esa manera el efectivo.
- Se recomienda no reducir el personal si se quiere seguir manteniendo la idea de negocio porque es ahí donde se encuentra lo llamativo del restaurante.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- La industria de los servicios de alimentación es bastante llamativa, porque a experimenta un crecimiento casi constante en los últimos 10 años, esto se da porque la alimentación es una necesidad básica de los seres humanos. Por esta razón es una buena industria en la que se puede invertir.
- En la investigación de mercado se pudo comprobar la información encontrada en el análisis PEST, porque el estudio realizado por Quito Adventure decía que las personas quiteñas están siempre dispuestas a probar nuevos lugares; y en la encuesta se tuvo un 98% de aceptación a la idea de tener un asesor culinario en la mesa preparando distintos cortes de carne; lo que comprueba es estudio antes mencionado.
- La carne es el segundo producto más consumido en el Ecuador, y la provincia de pichincha es la segunda provincia en consumir más carne, estos datos fueron ratificados en la encuesta porque el 90% de los encuestados consumen carne.
- Elegir un lugar donde se pueda abrir un negocio es un trabajo difícil, porque se debe buscar lugares con alto tránsito de personas, hay que buscar darle la mejor decoración al local ya que sin ello los clientes no entran. Además es importante recordar que los clientes buscan pasar buenos momentos a los lugares donde van.

- Respecto al plan de marketing Amazing Grilled Meat busca publicitar y hacer notar su imagen con el uso de la tecnología, ya que de la investigación del entorno y el análisis del cliente se pudo obtener que las redes sociales y el internet son los medios que se utilizan hoy en día para publicitar distintas marcas.
- Los procesos que debe llevar un restaurante siempre tienen que ser ordenados, porque de dichos procesos depende el éxito del negocio ya que si un proceso no se lleva a cabo con eficiencia se puede llegar a perder mucho tiempo en arreglar y hasta dinero.
- Finalmente a través de la evaluación financiera se comprobó que el proyecto es rentable, tiene sus barras de entrada como el capital inicial pero si se lo llega a conseguir es una buena oportunidad de negocio.

Referencias

- Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial:
<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- BanEcuador. (2018). *BanEcuador*. Obtenido de BanEcuador:
<https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-empresarios/>
- CEPAL. (2017). *CEPAL*. Obtenido de
<https://www.cepal.org/es/comunicados/inversion-extranjera-directa-la-region-sigue-tendencia-la-baja-suma-167043-millones>
- CONGRESO NACIONAL . (20 de Mayo de 2014). *Superintendencia de compañías*. Obtenido de Superintendencia de compañías:
<http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPAÑIAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- Columbus. (2018). *Columbus*. Obtenido de Columbus:
<https://www.parrilladascolumbus.com>
- Cuerpo de bomberos de Quito. (2017). *Cuerpo de bomberos de Quito*. Obtenido de Cuerpo de bomberos de Quito:
<https://www.bomberosquito.gob.ec/images/pdf/prevencion/inspeccionlua.pdf>
- Datafast. (2018). *Datafast*. Obtenido de Datafast:
<https://www.datafast.com.ec/Servicios/Establecimientos/Afiliaciones>
- David, F. (2013). *Administración EStratégica*. México: Pearson Education Mexico.
- EasyRest. (2018). *EasyRest*. Obtenido de EasyRest:
http://www.easyrest.com.co/?gclid=Cj0KCQjwpcLZBRCnARIsAMPBgF0SbRw7SdALVf3Gm8yPeDYdmMDYw3N0Ttu7BjnmBEYirYqDY_AGDrAaAqT3EALw_wcB

- Gestiopolis. (2018). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/diferencias-producto-servicio/>
- Hoteleria Ecuador. (2018). *Hoteleria Ecuador*. Obtenido de Hoteleria Ecuador:
<http://hosteleriaecuador.com/proveedores-de-alimentos/carnicos-y-embutidos/>
- INEC. (2011). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (Junio de 2012). *INEC*. Obtenido de INEC:
<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2015). *INEC*. Obtenido de INEC:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Revista_Estadistica/Revista_de_Estadistica_y_Metodologias-Tomo-I.pdf
- INEC. (2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- INEC. (2018). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonaes/>.
- INEC. (2018). *INEC*. Obtenido de INEC:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. Mexico: Person.
- Malhotra. (2008). Investigación de mercados. En Malhotra, *Investigación de mercados* (Vol. Quinta, pág. 920). Mexico: Pearson.

- Megamobilier. (2018). *Megamobilier*. Obtenido de Megamobilier:
<https://www.megamobilier.com/muebles-para-restaurantes>
- Ministerio de Trabajo. (2018). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Ministerio de Trabajo:
<http://www.trabajo.gob.ec/ministerio-del-trabajo-establece-salario-basico-unificado-2018/>
- Misterio de Salud Pública. (2017). *Misterio de Salud Pública*. Obtenido de Misterio de Salud Pública:
http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_final1.pdf
- Molina, S. (diciembre de 2017). *Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/12/31/nota/6545146/odebrecht-glas-caso-2017>
- Municipio de Quito. (2017). *Quito*. Obtenido de http://www.quito.gob.ec/documents/Plan_Metropolitano_desarrollo_2012-2022.pdf.
- Noboa, A. (octubre de 2017). *Ecuador News*. Obtenido de Ecuador News:
<http://www.ecuadornews.com.ec/pelea-lenin-moreno-rafael-correa/>
- Ornamental. (2018). *Mercado libre*. Obtenido de Mercado libre:
https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-415187593-piedra-volcanica-para-asar-carnes-mariscos-pollo-embutidos-_JM
- Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- pelp. (2018). *pelp*. Obtenido de pelp: <http://www.pelp.cl/blog/parrilla-piedra-lava-vs-plancha-electrica-elegir/>
- Plusvalia. (2018). *Plusvalia.com*. Obtenido de Plusvalia.com:
<https://www.plusvalia.com/propiedades/rento-local-mas-dos-pisos-juan-molineros-y-av-eloy-54221936.html>

- Proveedores de Carne. (2018). *Proveedores de Carne*. Obtenido de Proveedores de Carne: <https://www.paginas-amarillas.com.ec/quito/servicios/carnes-distribuidores>
- PWE. (2018). *Paginas Web Ecuador*. Obtenido de Paginas Web Ecuador: <http://www.paginaswebecuador.ec>
- Quito Adventure. (2017). *Quito Adventure*. Obtenido de Quito Adventure: <http://www.quitoadventure.com/espanol/relax-ecuador/diversion-quito/lugares/plaza-foch.html>
- SRI. (2018). *SRI*. Obtenido de SRI: <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- SRI. (2018). *SRI*. Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
- SRI. (2018). *SRI*. Obtenido de SRI: <https://declaraciones.sri.gob.ec/sri-en-linea/#/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- superintendencia de compañías. (2018). Obtenido de https://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul
- Tripadvisor. (2018). *Tripadvisor*. Obtenido de Tripadvisor: https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294308-d3200478-Reviews-Meson_Cultural_Swing-Quito_Pichincha_Province.html
- Tripadvisor. (2018). *Tripadvisor*. Obtenido de Tripadvisor: https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294308-c37-Quito_Pichincha_Province.html
- VAYAS, P. A. (2011). *Repositorio ESPE*. Obtenido de PATRICIO ANDRÉS VITERI VAYAS: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2998/1/T-ESPE-030892.pdf>
- Veintimilla, A. (2018). *comercio*. Obtenido de comercio: <http://www.elcomercio.com/sabores/comida-espectaculo-mesa-ecuador-sabores.html>

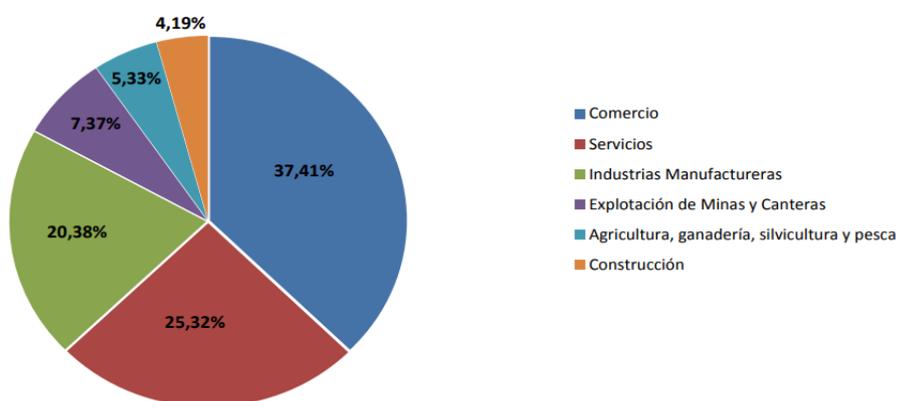
ANEXOS

Anexo No 1

Tabla No 40: Permisos de funcionamiento para restaurantes.

| Permisos de funcionamiento |
|---|
| RUC |
| Formulario 01A y 01B. |
| Nombramiento del representante legal. |
| Original y copia de la cédula del representante legal. |
| Original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal. |
| Copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal. |
| LUAE |
| Copia de RUC. |
| Copia de cedula del representante legal. |
| Copia de papeleta de votación vigente del representante legal. |
| Copia del nombramiento del representante legal. |
| Autorización del dueño del local si es arrendado. |
| Fotografía del rotulo con la fachada. Si el rótulo no está colocado un esquema gráfico con las dimensiones. |
| Permiso de sanidad |
| Solicitud para permiso de funcionamiento. |
| Planilla de Inspección. |
| Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario. |
| Copia RUC del establecimiento. |
| Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos. |
| Copia de certificado de salud ocupacional para cada empleado emitido por centros de salud. |
| Permiso de Bomberos /Licencia Metropolitana Única de Funcionamiento. |

Anexo No 2



| Sector Económico 2016 | Ventas (millones de dólares corrientes) | Porcentaje |
|--|---|----------------|
| Comercio | 55.269 | 37,41% |
| Servicios | 37.400 | 25,32% |
| Industrias Manufactureras | 30.111 | 20,38% |
| Explotación de Minas y Canteras | 10.882 | 7,37% |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 7.874 | 5,33% |
| Construcción | 6.194 | 4,19% |
| Total | 147.730 | 100,00% |

Figura No 13: Participación en ventas según el sector económico.

Tomada de: INEC, 2016

Anexo No 3

Tabla No 41: Crecimiento promedio del sector servicios de alimentación (Ecuador).

| CODIGO CIIU: I561001 | |
|--|---------------|
| AÑO FISCAL | TOTAL VENTAS |
| 2007 | 235.128.372 |
| 2008 | 282.335.177 |
| 2009 | 303.205.462 |
| 2010 | 359.367.029 |
| 2011 | 431.424.592 |
| 2012 | 510.171.306 |
| 2013 | 591.030.755 |
| 2014 | 672.319.222 |
| 2015 | 714.406.003 |
| 2016 | 683.484.167 |
| 2017 | 740.598.208 |
| CRECIMIENTO PROMEDIO DEL SECTOR | 12,16% |

Adaptado de: Servicios de Rentas Internas

Anexo No 4

Tabla No 42: Crecimiento promedio del sector servicios de alimentación (Quito).

| CODIGO CIIU: I561001 | |
|--|---------------|
| AÑO FISCAL | TOTAL VENTAS |
| 2007 | 102.118.505 |
| 2008 | 115.986.475 |
| 2009 | 124.557.875 |
| 2010 | 147.625.994 |
| 2011 | 177.151.192 |
| 2012 | 209.392.709 |
| 2013 | 242.476.757 |
| 2014 | 275.650.881 |
| 2015 | 292.906.461 |
| 2016 | 280.228.508 |
| 2017 | 303.679.890 |
| CRECIMIENTO PROMEDIO DEL SECTOR | 11,51% |

Adaptado de: Servicios de Rentas Internas

Anexo No 5

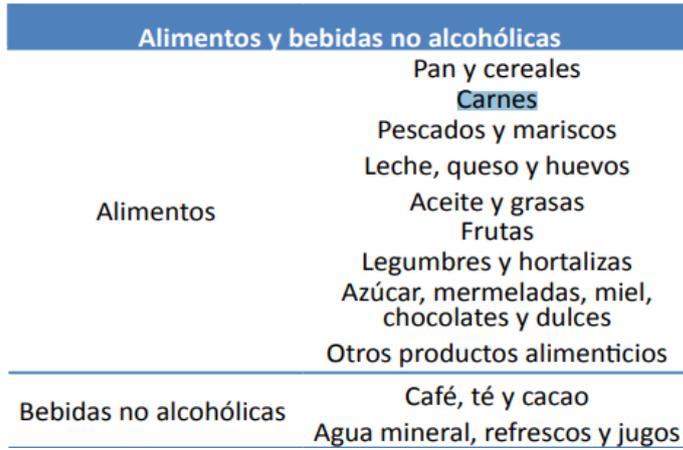


Figura No 14: Clasificación del consumo individual.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Anexo No 6

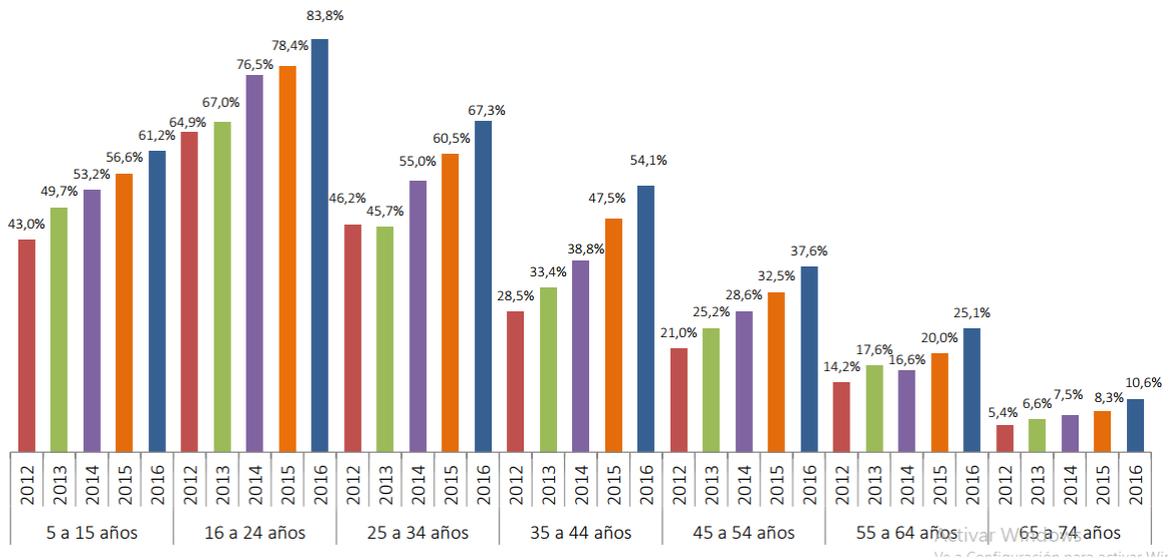


Figura No 15: Porcentaje de personas que han utilizado internet por edades.

Tomada de: INEC, 2016

Anexo No 7

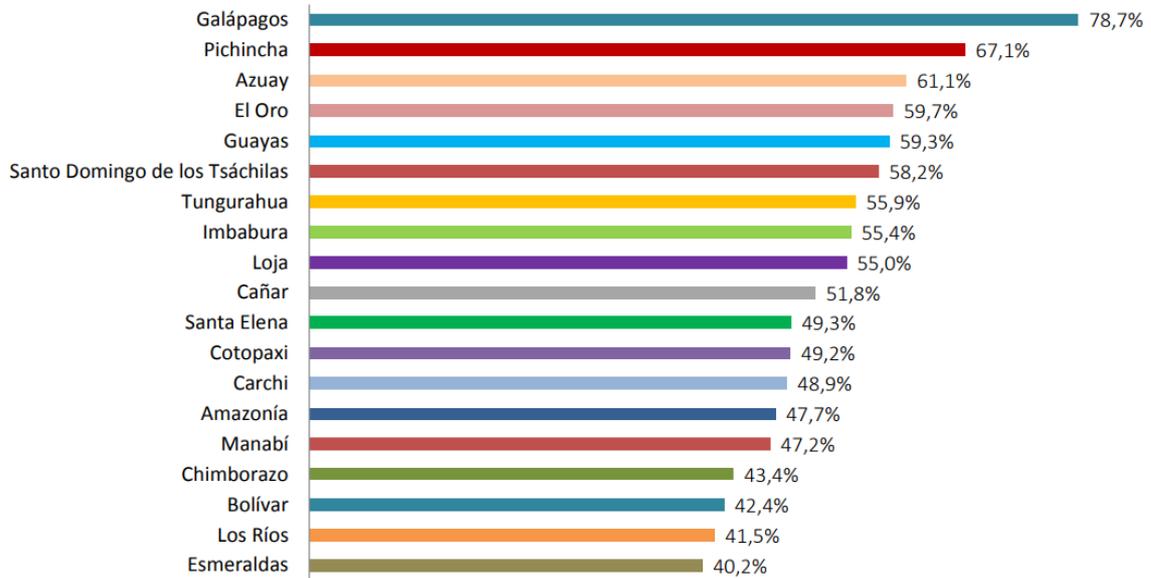


Figura No 16: Porcentaje de personas que han utilizado internet por provincias.

Tomada de: INEC, 2016

Anexo No 8

Tabla No 43: Descripción de los participantes Focus Group.

| No | Nombre | Edad | Profesión: | Lugar de residencia: |
|----|---------------------|---------|---|---------------------------------|
| 1 | Andrés Salazar | 32 años | Ing. Financiero y Ing. Contabilidad y Auditoria | Orellana y Seis de diciembre |
| 2 | Xavier Reina | 38 años | Licenciado en Derecho | Pinar Alto |
| 3 | Santiago Bucheli | 30 años | Ingeniero Ambiental | Centro Histórico |
| 4 | Ricardo Benítez | 28 años | Capitán de la Policía Nacional | Al frente del Parque Inglés |
| 5 | Marcelo Reina | 36 años | Licenciado en administración de empresas | La Granja |
| 6 | Evelin Guerra | 30 años | Ing. Contabilidad y Auditoria | La Niña y Diego de Almagro |
| 7 | Paola Quintana | 26 años | Ing. Contabilidad y Auditoria | Av. De los Shyris y Eloy Alfaro |
| 8 | Lizbeth Llumiquinga | 30 años | Pediatra | Av. Colon |

Anexo No 9

Tabla No 44: Encuesta.

ENCUESTA SOBRE RESTAURANTES DE CARNE

INSTRUCCIONES GENERALES:

- Este formulario debe ser respondido sólo por la persona seleccionada estadísticamente.
- Se debe marcar con una X el casillero correspondiente a la alternativa elegida en cada pregunta.
- En cada pregunta que señale usted debe marcar una sola alternativa o según corresponda.

La información proporcionada en esta encuesta será de estricta confidencialidad. Garantizando que toda la información suministrada sea única y exclusivamente utilizada con fines académicos.

| <u>DATOS PERSONALES:</u> | |
|---------------------------------|--|
| Nombre del encuestado: | |
| En qué sector vive: | |
| Edad: | |
| Profesión: | |
| Genero: | |

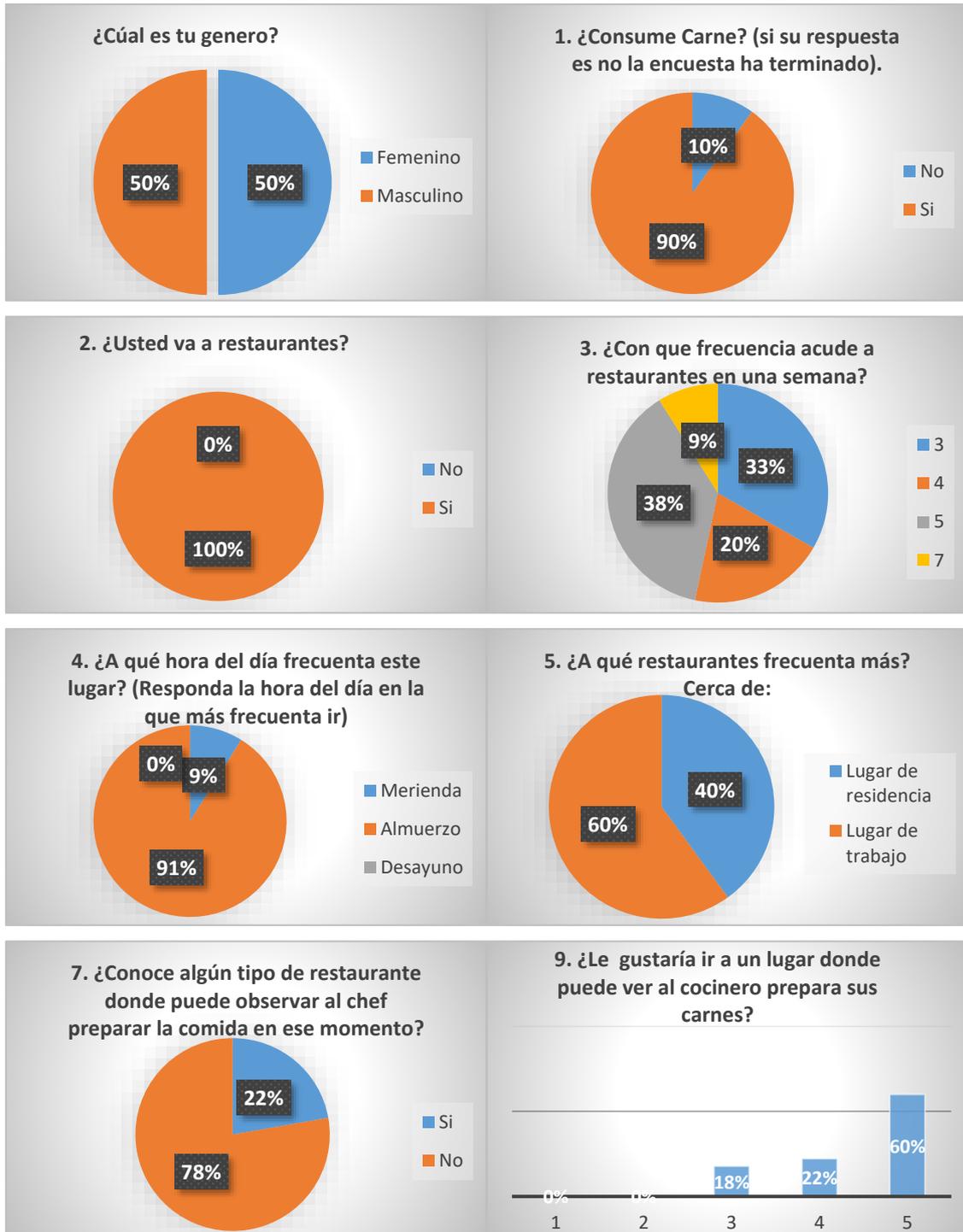
ENCUESTA:

| | |
|--|-------------------------------------|
| 1. ¿Consume Carne? (si su respuesta es no la encuesta ha terminado). | *Si *No |
| 2. ¿Usted va a restaurantes? (si su respuesta es no la encuesta ha terminado). | *Si *No |
| 3. ¿Con que frecuencia acude a restaurantes? (Cuantas veces a la semana) | Abierta: |
| 4. ¿A qué hora del día frecuenta este lugar? (Responda la hora del día en la que más frecuenta ir) | *Desayuno *Almuerzo *Merienda |
| 5. ¿A qué restaurantes frecuenta más? Cerca de: | *Casa *Trabajo |
| 6. ¿Cómo se llama el restaurante que más frecuenta? | Abierta: |
| 7. ¿Conoce algún tipo de restaurante donde puede observar al chef preparar la comida en ese momento? | *Si *No |
| 8. Indique ¿Qué tipo de comida sirven en dicho restaurante? (Solo si responde si en la 7) | Abierta: |
| <p>Idea de negocio: es un restaurante de carne asada sobre piedra volcánica, donde el cocinero va brindar un espectáculo mientras asa las carnes.</p> <p>Carne a la piedra: Es carne asada sobre una plancha de piedra volcánica la cual resalta y casi no produce humo al asar.</p> | |

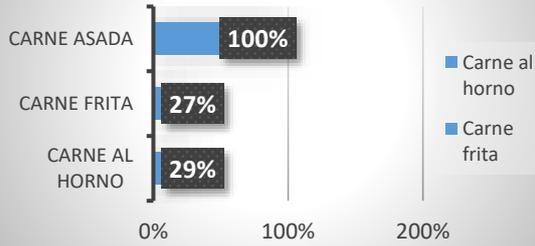
| | |
|---|--|
| 9. ¿Le gustaría ir a un lugar donde puede ver al cocinero prepara sus carnes? (Califíquelo en la escala donde 1 es “Poca aceptación” y 5 es “Mucha aceptación”) | 1 2 3 4 5 |
| 10. ¿Cómo prefiere la preparación de la carne? Escriba 2 opciones. | *Asada *Horno *Frita |
| 11. ¿Ha escuchado de la carne a la piedra? | *Si *No |
| 12. ¿Le gustaría probar carne asada en piedra volcánica? (Califíquelo en la escala donde 1 es “Poca aceptación” y 5 es “Mucha aceptación”) | 1 2 3 4 5 |
| 13. ¿Qué tipo de carne le gusta más? | *Carne de res *Pollo |
| 14. ¿Cuánto cree que debería costar un plato de carne asada en piedra, donde va poder observar al cocinero asando sus carnes? | Abierta: |
| 15. ¿Con que “guarnición” gustaría acompañar sus carnes? (Puede elegir más de una opción) | *Papas *Ensalada *Embutidos |
| 16. ¿Qué tipo de bebida alcohólica o no alcohólica le gustaría que se sirva junto a sus carnes? (Puede elegir dos opciones) | *Cerveza *Vino *Agua *Gaseosas |
| 17. (SOLO SI ELIGE CERVEZA) ¿Que marca de cerveza es su preferida? (Puede elegir dos opciones) | *Club Premium *Pilsener *Budweiser |
| 18. ¿Con quién le gustaría ir a un restaurante de carnes? | *Familia *Amigos *Pareja |
| 19. ¿Dónde le gustaría que este ubicado el restaurante de carne asada a la piedra? | *Av. Eloy Alfaro *Av. República *Av. Rio Coca *Sector del Batan |
| 20. ¿Qué diseño le gustaría que tenga el restaurante de carne asada a la piedra? | *Moderno *Rustico *Combinación de la dos |
| 21. ¿Qué diseño le gustaría que tenga el restaurante de carne asada a la piedra? (Escriba su idea) | Abierta: |

Anexo No 9

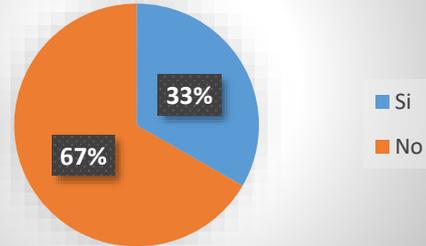
Resultados de la encuesta



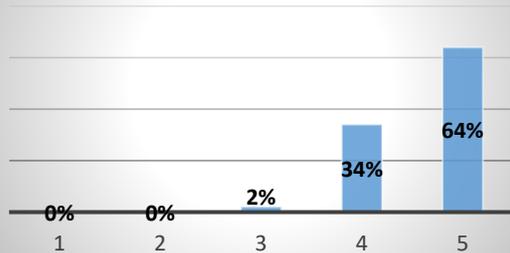
10. ¿Cómo prefiere la preparación de la carne? Puede elegir 2 opciones.



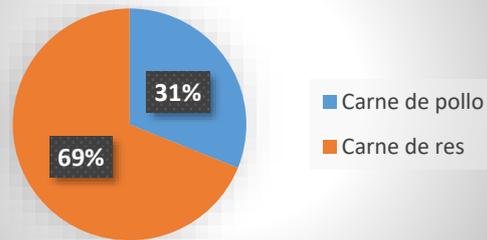
11. ¿Ha escuchado de la carne a la piedra?



12. ¿Le gustaría probar carne asada en piedra volcánica



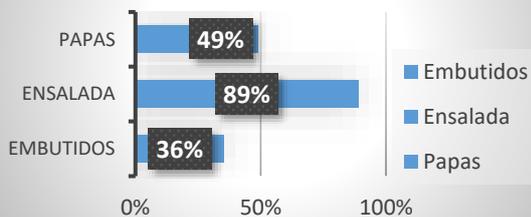
13. ¿Qué tipo de carne le gusta más?



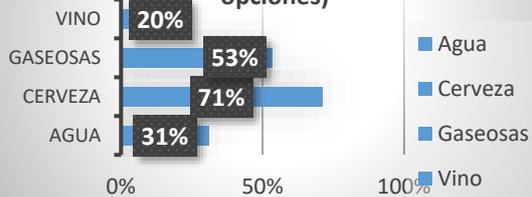
14. ¿Cuánto cree que debería costar un plato de carne preparada en piedra, donde va poder observar al cocinero asando sus carnes?



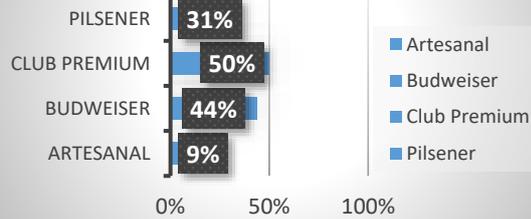
15. ¿Con que "guarnición" gustaría acompañar sus carnes? (Puede elegir más de una opción)



16. ¿Qué tipo de bebida alcohólica o no alcohólica le gustaría que se sirva junto a sus carnes? (Puede elegir dos opciones)



17. (SOLO SI ELIGE CERVEZA) ¿Que marca de cerveza es su preferida? (Puede elegir dos opciones)



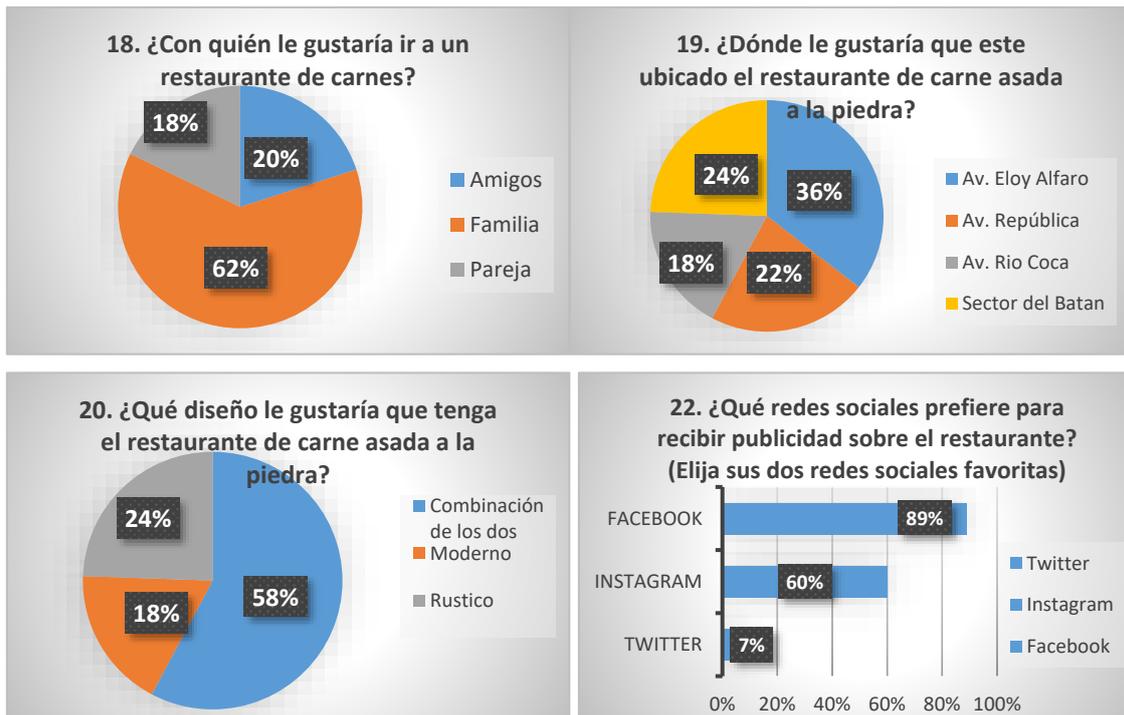


Figura No 17: Resultados de la encuesta.

Anexo No 10

Tabla No 45: Lienzo Canvas.

| ACTIVIDADES CLAVE | ASOCIACIONES CLAVE | PROPUESTA DE VALOR | RELACIONES CON CLIENTES | SEGMENTOS DE MERCADO |
|--|---|--|---|--|
| <p>El futuro restaurante tendrá dos actividades claves las cuales va desempeñar en base a los recursos que posee:</p> <p>Proveedores: se debe escoger a los mejores proveedores porque del producto depende que el cliente vuelva o no. Además que si se consigue un convenio para cuentas por pagar sería algo exitoso para el restaurante.</p> <p>Actividades Humanas: La actividad clave que va tener el restaurante es la interacción entre los clientes, el chef y los asesores culinarios ubicados en cada mesa.</p> | <p>La principal asociación en la que puede pensar el futuro restaurante es con un proveedor de carnes, ya que será el principal producto que va a vender.</p> <p>Otra asociación clave es con instituciones financieras dueñas de las tarjetas de débito o crédito, para facilitar el pago de los clientes.</p> | <p>AMAZING GRILLED MEAT, es un restaurante que sirve platos a la carta elaborados con carne de primera calidad donde el cliente va a observar como son preparados en vivo y en directo, porque al frente de ellos estará siempre un cocinero mostrando sus conocimientos y habilidades en la preparación de carnes. Con esto el restaurante busca proponer no solo alimentos de buena calidad para las personas que les gusta las carnes, sino también que quieren disfrutar de un servicio diferenciado y personalizado.</p> | <p>Para obtener una buena relación con los clientes se enviara a través de sus correos y redes sociales tarjetas de descuentos en su cumpleaños, además las redes sociales serán el enlace para distribuir todas las promociones directamente con los clientes. También se implementara un blog de quejas, preguntas y sugerencias.</p> | <p>El segmento de mercado al que se dirigirá el restaurante es a personas que les guste consumir carnes con edades comprendidas entre 26 a 40 años, que tengan ingresos con un nivel socioeconómico de A, B y C+, además su lugar de trabajo o residencia tiene que ser al norte de Quito. Con estas características se obtuvo un mercado objetivo de 85.662 personas.</p> |
| | <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>El futuro restaurante tendrá dos tipos de recursos clave los cuales son:</p> <p>Materia prima: siempre se deberá tener la cantidad de alimentos necesaria para cumplir con las demandas de los clientes, en especial las carnes que será el plato fuerte que brinda el restaurante.</p> <p>Recursos humanos: los cocineros y el chef titular serán muy importantes para poder brindar el show a los clientes.</p> | | <p>CANALES</p> <p>El canal de distribución que utilizara el futuro negocio será directo a través del local ubicado en el norte de Quito.</p> | |
| ESTRUCTURA DE COSTOS | | FUENTES DE INGRESO | | |
| <p>Costo variables:</p> <p>*Materia prima</p> <p>*Luz, agua y teléfono.</p> | <p>Costos Fijos:</p> <p>*Arriendo.</p> <p>*Salarios.</p> <p>*Publicidad.</p> | <p>Venta de tres tipos de cortes de carne</p> | | <p>Venda de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.</p> |

Anexo No 11

Tabla No 46: Catálogo de procesos.

| | |
|---|---|
| <p><u>Estrategicos</u></p> <p>1. Gestion de planeacion estrategica:</p> <p>1.1. Analisis situacional. 1.1.1. Analisis del entonor externo.</p> <p>1.2. Analisis del cliente. 1.2.1. Entrevistas a expertos. 1.2.2. Focus Group. 1.2.3. Encuestas.</p> <p>2. Gestion de control: 2.1. Diseño de procedimientos para las operaciones del restaurante. 2.2. Diseño de procedimientos administrativos.</p> <p><u>Operativos</u></p> <p>3. Adquisicion de materia prima: 3.1. Selección del mejor proveedor. 3.2. Compra de la materia prima</p> <p>4. Preparacion de materia prima: 4.1. Lavar las verduras. 4.2. Pesar y separar los distintos cortes de carne.</p> <p>5. Elaboracion de los platos: 5.1. Elaboracion de las ensaladas. 5.2. Asar los diferentes embutidos. 5.3. Llevar las carnes a cada una de las mesas para ser preparadas. 5.4. Preparar las papas a simultaneo con las carnes.</p> <p>6. Ventas: 6.1. El asesor culinario prepara las carnes en cada una de las mesas. 6.2. Sevir los platos completos a los clientes.</p> | <p><u>Soporte</u></p> <p>7. Gestion financiera y contable:</p> <p>7.1 Planificacion financiera. 7.1.1. Presupuestacion de las distintas actividades 7.1.2. Politica de inversion, pagos y cobros.</p> <p>7.2. Contabilidad: 7.2.1. Control diario de caja. 7.2.2. Elaboracion de estados financieros. 7.2.3. Pagos de impuestos anuales.</p> <p>8. Gestion de marketing: 8.1. Planificacion de nuevas estrategias de marketing. 8.2. Mantenimiento y actualizacion de las redes sociales y pagina web. 8.3. Presupuestacion mensual de las distintas promociones del restaurante. 8.4. Elaboracion de bases de datos de los clientes.</p> <p>9. Gestion de talento humano: 9.1. Reclutamiento y selección del personal adecuado. 9.2. Capacitacion de los asesores culinarios. 9.3. Remuneracion mensual. 9.4. Elaboracion de bases de datos de los empleados. 9.5. Evaluacion constante del personal.</p> <p>10. Mantenimiento: 10.1. Limpieza diaria del restaurante. 10.2. Limpieza de la cocina del restaurante. 10.3. Limpieza diaria de cada una de las planchas. 10.4. Supervicion semanal de las instalaciones en cada mesa.</p> |
|---|---|

Anexo No 12

Tabla No 47: Índices Financieros

| Razones de liquidez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Razón circulante | 29,51 | 43,10 | 50,90 | 60,38 | 70,55 |
| Prueba Ácida | 28,51 | 42,10 | 49,90 | 59,38 | 69,55 |
| Razón de Efectivo | 15,62 | 27,75 | 37,59 | 48,54 | 62,93 |
| Razones de apalancamiento | | | | | |
| Razón de deuda a capital | 0,59 | 0,27 | 0,12 | 0,05 | 0,01 |
| Cobertura del efectivo | 0,78 | 20,98 | 41,62 | 91,94 | 329,96 |
| Razones de actividad | | | | | |
| Período de cuentas por cobrar | 22,74 | 21,62 | 21,88 | 21,75 | 21,75 |
| Razones de rentabilidad | | | | | |
| Margen de utilidad | 0,00 | 0,10 | 0,14 | 0,18 | 0,21 |
| ROA | 0,02 | 0,35 | 0,38 | 0,36 | 0,33 |
| ROE | 0,03 | 0,45 | 0,42 | 0,38 | 0,33 |

