



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DEL
RESTAURANTE "TORIBIO CARNES AL GRILL" EN LA CIUDAD DE
QUITO



AUTOR

DIANA LISSETH CHAMORRO MOYA

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DEL
RESTAURANTE “TORIBIO CARNES AL GRILL”, EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Máster en Administración de Empresas
MBA

Profesora guía: Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho

Autora: Diana Lisseth Chamorro Moya

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

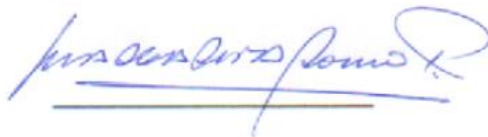
"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la apertura de una sucursal del Restaurante "Toribio Carnes al Grill" en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Diana Lisseth Chamorro Moya, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la apertura de una sucursal del Restaurante "Toribio Carnes al Grill" en la ciudad de Quito, de la estudiante Diana Lisseth Chamorro Moya, en el semestre 20200, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Lidia Margarita Romo Pico

Magister en Economía con énfasis en Descentralización y Desarrollo local

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.”

A handwritten signature in blue ink is written over a solid horizontal line. The signature is stylized and appears to be the name of the student.

Diana Lisseth Chamorro Moya

RESUMEN

Restaurante Toribio es un emprendimiento que inició con su primer local en el 2015, cuatro años después se proyecta un crecimiento del negocio con la apertura de una nueva sucursal ubicada en el norte de la capital. La especialidad de la carta son los cortes de carne preparados a la parrilla y como plato estrella, creado por el chef son los lomos rellenos y salsas de la casa para acompañar carnes, alitas, ensaladas.

La vida ajetreada que actualmente tienen las grandes ciudades, obliga a las personas a valorar más el tiempo libre que se tiene para atender aspectos personales. Esto ha llevado a que prefieran salir con familia o amigos a consumir alimentos preparados y contratar servicios que hagan más fácil su cotidianidad, y los haga vivir experiencias placenteras. Así también a nivel de industria, este comportamiento favorece a un crecimiento de oferta, aportando a la economía y generación de empleo en el país.

Por medio de la aplicación de un estudio de mercado cuantitativo, se ha podido establecer un 66% de intención de compra en el sector, definición del perfil de consumidor y estrategias de marketing afines a sus necesidades. De igual forma, se ha determinado que la preferencia de comunicación es sobre todo por medios digitales y recomendación.

La atención de excelencia, es una de las características que estarán más presentes en la cultura organizacional del restaurante, procesos y en cada punto de contacto con el cliente, ya sea físico (en el local) o digital. La medición constante de Kpis de desempeño, promoverá una mejora continua tanto en el servicio, infraestructura y alimentos.

Para el segundo año de funcionamiento, se estima un crecimiento del 12% y para los cinco años de proyección se espera mantener un crecimiento constante en ventas. Las tasas de descuento WACC de 13,10% y CAPM de 16,61%, son menores a la TIR del 58,5% para el proyecto, junto con un VAN positivo que demuestran la viabilidad del proyecto. Además, con estos datos, se estima que la recuperación de la inversión será hasta el tercer periodo.

ABSTRACT

Toribio Restaurant is a venture that started with its first store in 2015, four years later, a business growth is projected with the opening of a new branch located in the north of the capital. The specialty of the menu are the cuts of meat prepared on the grill and as a star dish, created by the chef are the stuffed loins and sauces of the house to accompany meats, wings, salads.

The busy life that big cities currently have, forces people to value more the free time they have to attend to personal aspects. This has led them to prefer to go out with family or friends to eat prepared foods and hire services that make their daily lives easier, and make them live pleasant experiences. Also at the industry level, this behavior favors a growth of supply, contributing to the economy and employment generation in the country.

Through the application of a quantitative market study, it has been possible to establish a 66% purchase intention in the sector, definition of the consumer profile and marketing strategies related to their needs. Likewise, it has been determined that the communication preference is primarily by digital means and recommendation.

The customer service of excellence, is one of the characteristics that will be most present in the organizational culture of the restaurant, processes and at each point of contact with the client, whether physical (in the local) or digital. The constant measurement of performance Kpis will promote continuous improvement in both service, infrastructure and food.

For the second year of operation, a growth of 12% is estimated and for the five years of projection it is expected to maintain a constant growth in sales. The WACC discount rates of 13.10% and CAPM of 16.61% are lower than the IRR of 58,5% for the project, together with a positive NPV that demonstrate the viability of the project. In addition, with these data, it is estimated that the recovery of the investment will be until the third period.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación	1
1.3. Diagnóstico del entorno actual	2
1.4. Conclusiones del capítulo	2
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACÁDEMICA	3
2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado y analizado	3
2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica	4
2.3. Conclusiones del capítulo	7
3. ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO	8
3.1. Naturaleza y filosofía del negocio	8
3.2. Estilo corporativo, imagen	8
3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad	10
3.4. Misión y visión	10
3.5. Objetivos de crecimiento y financieros	11
3.6. Información general	11
3.7. Estructura organizacional	12
3.8. Ubicación	16
3.9. Análisis de la Industria	17
3.9.1. Macro entorno	17
3.9.2. Análisis del sector	27
3.9.3. Micro entorno	32
3.9.4. Análisis FODA	35
3.9.5. Análisis del mercado	37

3.9.6. Estrategias de mercadeo	40
3.10. Conclusiones del capítulo	49
4. OPERACIONES	51
4.1. Estado de desarrollo	51
4.2. Descripción del proceso	51
4.3. Necesidades y requerimientos	54
4.4. Plan de producción	57
4.5. Plan de compras	58
4.6. KPI's de desempeño del proceso de servicio	60
4.7. Conclusiones del capítulo	61
5. PLAN FINANCIERO	62
5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero	62
5.2. Estados Financieros proyectados	65
5.2.1. Estados de resultados	65
5.2.2. Estado de situación	67
5.2.3. Estado de flujos de caja	67
5.2.4. Análisis de relaciones financieras	69
5.2.5. Impacto económico, social y ambiental	72
5.3. Conclusiones capítulo	73
6. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES	74
REFERENCIAS	76
ANEXOS	79

CAPITULO 1

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El Restaurante Toribio Carnes al Grill es una sucursal de un emprendimiento existente desde hace dos años, el cual se dedica al expendio de alimentos elaborados.

Su especialidad son los cortes de carne, alitas y hamburguesas a la parrilla, además tiene platos de creación propia del restaurante.

De igual forma, atiende menús especiales en reservas para eventos y catering, dependiendo de las solicitudes y necesidades de los clientes.

En la sucursal, se pretende replicar la experiencia y lecciones aprendidas en el establecimiento principal, así como aprovechar las fortalezas del negocio que son el servicio, un menú variado y precios asequibles en un ambiente agradable.

1.2 Justificación

En la actualidad, el Restaurante Toribio cuenta con buenos resultados de rentabilidad, por lo que se visiona la posibilidad de crecimiento con la apertura de una nueva sucursal que permita ampliar sus clientes en otro sector.

Con la aplicación de este Plan de Negocios, se busca establecer estrategias que permitan minimizar el riesgo de la apertura del nuevo restaurante, recuperar la inversión y que el mismo sea sostenible a largo plazo.

a. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para establecer la factibilidad de invertir en la apertura y puesta en operación de un nuevo restaurante (sucursal del existente).

b. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional externo e interno, para obtener herramientas que permitan evaluar los distintos escenarios en los que se desenvolverá el nuevo restaurante.

- Efectuar un estudio de mercado para conocer la demanda, comportamiento del consumidor, valor de los productos y preferencias de consumo.
- Segmentar el mercado de tal manera que se pueda direccionar las estrategias de Marketing para mejorar el posicionamiento de la marca del restaurante “Toribio Carnes al Grill”.
- Diseñar un Plan de Marketing, en donde se plantearán las estrategias y tácticas necesarias para obtener las ventas esperadas.
- Definir la capacidad física necesaria para el funcionamiento del restaurante, personal e imagen de marca.
- Realizar una evaluación financiera que permita analizar si el proyecto propuesto es viable.

1.3 Diagnóstico del entorno actual

La situación actual del país presenta retos y oportunidades que son importantes aprovechar, con el objetivo de motivar el emprendimiento y el crecimiento de la empresa local.

La competencia de restaurantes está en constante crecimiento, lo que implica tener mayor conocimiento y pensar aún más en el cliente, por lo que el desarrollo de este estudio, permitirá tener un mayor enfoque en el establecimiento de estrategias.

El consumidor es más exigente y tiene información al día, además busca de momentos en los que pueda disfrutar la vida, y es en donde la industria de alimentos preparados y entretenimiento, han presentado crecimientos en su facturación en los últimos años.

1.4 Conclusiones del capítulo

La combinación de la experiencia en el manejo de la marca y un plan de negocios estructurado, permitirán medir la viabilidad del proyecto y la puesta en marcha del mismo con la previsión de resultados y objetivos esperados.

CAPITULO 2

2 REVISIÓN DE LA LITERATURA ACÁDEMICA

2.1 Proyectos similares que se hayan diseñado y analizado

En la ciudad de Quito existen varios emprendimientos y franquicias de comida en donde sus principales platos giran alrededor de la carne.

Uno de los establecimientos que he investigado por sus inicios y el menú que maneja, es el emprendimiento familiar de la marca Vaco y Vaca; actualmente es una cadena de restaurantes de carne que encontró su consolidación después de 9 años de estar en el mercado quiteño.

La carne es una de sus principales líneas y la que más identifica al restaurante, a pesar de que ahora la variedad de su menú también involucra mariscos y desayunos.

Hugo Salazar, el dueño de esta cadena es un chileno que migró al Ecuador en los años 70 y después de varios emprendimientos fallidos, nace Vaco y Vaca, lo que inicialmente fue una cafetería en un local del Centro comercial del Bosque, ahora cuentan con 6 locales y con una visión de expansión a nivel nacional.

La expansión en este tipo de negocios, involucra que incluso los dueños tengan que trabajar de meseros, en cocina, caja, en fin, conlleva mucho esfuerzo y sacrificios, así como paciencia para lograr consolidar un crecimiento a largo plazo.

Las características claves de su crecimiento, han sido la calidad del producto, la cantidad y los precios.

Además, sus locales manejan un diseño amplio y familiar, las ubicaciones privilegiadas en Centros Comerciales de alto tráfico también han favorecido sus ventas, haciendo que ahora sea una marca muy conocida en la ciudad. (Revista Líderes, 2017)

El crecimiento con la apertura de sucursales es clave, sin embargo, me parece interesante también el desarrollar un modelo de negocio tipo Franquicia, en ello

la Parrilla de Homero es uno de los primeros restaurantes de carnes en ofrecer esta opción en la capital; una franquicia que no solo involucra el nombre del establecimiento, sino el conservar la calidad a través de procesos operativos bien definidos e insumos para la preparación de la comida. La clave en el sabor y suavidad de la carne está en el tiempo de maduración y conservación, la misma que puede ir entre 15 y 20 días, para ello la Parrilla de Homero ha construido cuartos fríos que la mantienen en una temperatura de 0 y -2 grados centígrados.

La Parrilla de Homero es una marca local, su especialidad son los cortes de carne y chorizos, el primer establecimiento se abrió hace 11 años en Quito. (El Universo, 2015)

2.2 Hallazgos de la revisión de la literatura académica

En base a los resultados de los establecimientos mencionados y su posicionamiento en la ciudad, se tomará como referencia el Plan de marketing que aplican con menús atractivos y completos, página web, promociones diarias, locales atractivos y con diseño para comodidad de los clientes, comida con calidad, presentación y sabor.

Sin embargo, considero se puede desarrollar más el área digital, por lo que es un punto a considerar para mayor refuerzo en las acciones a plantearse para el restaurante Toribio, con el trabajo de bases de datos, redes sociales, segmentación y pauta.

El plan de marketing reúne estrategias e indicadores que se levantan en base a un presupuesto, para la identificación de marca, comunicación, posicionamiento y comercialización del producto (Best, 2007, p. 415). Considerando los siguientes puntos que serán abordados en el desarrollo de este proyecto:

- **Producto:** Características y definiciones del producto, elementos de diferenciación y atributos que satisfagan las necesidades del cliente.
- **Precio:** Se define considerando costos, margen bruto, posicionamiento y análisis de la competencia.

- **Plaza:** Identificación del lugar en donde se venderá el producto, imagen, localidad, diseño.
- **Promoción:** Estrategias de comunicación y acciones que den a conocer la marca y el producto a vender.
- **Servicio:** Políticas claras y desarrollo de estrategias de marketing directo para lograr una recompra y fidelización de los clientes.

Un plan de marketing no puede llevarse a cabo, sino se cuenta con un estudio de mercado, de manera que en el proyecto se estará trabajando en la aplicación de una investigación que englobe técnicas para la recolección de información y datos que permiten estimar intenciones de compra y atributos claves del producto o servicio (Schiffman, 2010, p.22).

- **Cuantitativa:** Investigación que recopila datos que permiten cuantificar de forma numérica la información obtenida de una muestra representativa, siendo resultados que se pueden extrapolar al universo. La técnica más usada es la encuesta (Schiffman, 2010, p.22).
- **Cualitativa:** Investigación de carácter exploratorio que utiliza técnicas como la observación, entrevista, cliente fantasma, grupos focales (Schiffman, 2010, p. 22).
- **Mixto:** Combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo.

Otro punto a destacar como un éxito de estos restaurantes, sin lugar a dudas es la definición de su cadena de valor, enfocada en el cliente, con procedimientos claros que permiten rapidez y calidad en el servicio.

La cadena de valor, define la gestión de una empresa desde los procesos primarios y secundarios de su operación, esto con el fin de optimizarlos y crear valor para el cliente. Los procesos primarios son aquellos que están ligados directamente con el core o giro del negocio, los procesos secundarios involucran a áreas de apoyo como infraestructura, recursos humanos, finanzas (Kotler, 2012, p. 34).

El desarrollo del proyecto, también estará complementado de herramientas que apoyen la definición de estrategias, como el Análisis Foda, extendiéndolo a la definición de la Matriz Pest y Fuerzas de Porter.

Es clave conocer e identificar los factores del macroentorno e industria del mercado en el que se compete, de manera que se puedan establecer estrategias para contrarrestar amenazas o aprovechar oportunidades y tendencias a favor del éxito del negocio (Thomson, Peteraf, Gamble, Strikland, 2012, p. 103).

Así también un análisis estratégico involucra el plantear las variables internas que son necesarias aceptar como debilidades y las fortalezas que nos ayudarán a llevar a cabo las estrategias que se planteen en la organización (Thomson, Peteraf, Gamble, Strikland, 2012, p. 101).

“Conoce a tu enemigo y concómete a ti mismo, y saldrás triunfador en mil batallas” (Sun Tzu, 2004, cap 3).

- **Pestel:** Es una de las herramientas que permite identificar y definir variables externas que pueden influir en los resultados positivos o negativos del negocio, siendo estas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales (Thomson, Peteraf, Gamble, Strikland, 2012, p. 51).
- **Fuerzas de Porter:** Porter define 5 fuerzas competitivas que permiten analizar más de cerca la realidad del negocio, las cuales se definen como amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los clientes, productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y la competencia (Porter, 2015, p. 80-86).

El conocimiento permite tomar mejores decisiones, de manera que la factibilidad de la propuesta y el proyecto, tendrá que avalarse con una evaluación y la definición de ratios que permitan medir la situación financiera del mismo, en función de los niveles óptimos establecidos para su viabilidad (Chain, 2008, p, 314).

- **Punto de equilibrio:** Punto en donde los ingresos son iguales a los costos.

- **Tasa Interna de Retorno:** Tasa de rendimiento que permite conocer la factibilidad del proyecto de inversión en un periodo de tiempo. Tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a 0.
- **VAN:** Es un método que trae todos los flujos de caja a valor presente, para conocer cuánto se va a ganar o perder con la inversión, en un tiempo determinado.
- **PRI:** Determina el periodo de recuperación de la inversión, a valor presente.

2.3 Conclusiones del capítulo

Es alentador conocer que existen casos de éxito de marcas de restaurantes locales que empezaron su crecimiento y expansión, ya sea con la apertura de más sucursales o con nuevas figuras de negocios como el de franquicias. Sin embargo, ello conlleva tiempo, esfuerzo y paciencia, pero por sobre todo no perder de vista la calidad en la comida, servicio e innovación.

Investigar y conocer más afondo sobre la creación de estos y otros establecimientos, ayuda a entender los errores, así como los buenas practicas que tienen actualmente y que les permite mantenerse en el mercado.

El conocimiento de conceptos académicos claves, permiten identificar herramientas, ponerlas en práctica y estructurar de mejor manera el desarrollo del proyecto, minimizando la práctica empírica y aplicando mayor técnica que asegure resultados a largo plazo.

CAPITULO 3

3 ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO

3.1 Naturaleza y filosofía del negocio

En base a principios, esfuerzo y constancia, Toribio Carnes al Grill es un restaurante que se dedica al expendio de alimentos elaborados, donde su especialidad son los cortes de carne, alitas y hamburguesas a la parrilla.

Todos los alimentos, se preparan por personal con experiencia y formación culinaria, lo cual garantiza que el producto que se expenda sea de gran sabor y calidad.

El negocio es una microempresa familiar que busca ofrecer el mejor servicio y producto a sus clientes, con personal comprometido, respetando el espacio o localidad en donde se ubiquen los establecimientos. El centro de la operación del restaurante es el cliente, y se trabaja por cumplir y superar sus expectativas, objetivos empresariales y lograr ser más competitivos a largo plazo.

Valores:

- Compromiso
- Vocación de servicio
- Integridad
- Pasión

3.2 Estilo corporativo, imagen

3.2.1 Local: La imagen del restaurante se enfoca en transmitir un ambiente rústico y familiar.

La decoración del local como sucursal, será similar al principal con terminados en madera, sillas cómodas, iluminación con tonalidades amarillas.

Música ambiental, televisión con canales deportivos para entretenimiento.



Figura 1. Local

3.2.2 Logotipo: el nombre del restaurante “Toribio” ocupará la parte principal del logo, acompañado de una imagen de un toro en un barril de madera en línea del estilo rústico del local. Para asociar el logo con la especialidad del restaurante, Toribio irá acompañado de la frase “Carnes al Grill”.

La *tipografía* a usar para el logo es OldPress: **Abcdef123**



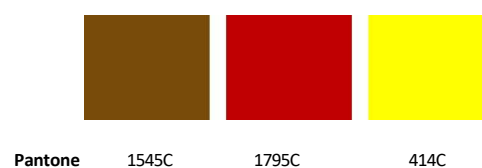
Figura 2. Logo

3.2.3 Colores: Los colores usados tanto en el logo y en el local, son el amarillo, rojo y café, una combinación que muestra armonía y continuidad con el concepto general del restaurante.

El rojo es un color intenso que evoca pasión, fuerza; este tono llama la atención y provoca hambre cuando se usa en espacios de comida.

Amarillo, es un color cálido que puede llegar a generar alegría.

El color café, transmite tranquilidad, naturalidad y sutilidad al ambiente del local.



3.2.4 Personal: A través del personal también se transmite la identidad del restaurante por lo que los meseros contarán con uniformes en color negro, los Chef y cocineros tendrán uniformes de cocina adecuados para sus actividades. El uniforme debe estar en buen estado, limpio, ordenado y con el logo visible.



Figura 3. Uniformes

3.3 Enfoque social, impacto en la comunidad

El proyecto pretende ser un ejemplo y generar una conciencia de emprendimiento, para una mayor creación de empresas privadas que generen empleo y dinamicen la economía del país.

Nuestra ciudad necesita de mayor inversión y apoyo para consumir las iniciativas locales que se desarrollen con responsabilidad y compromiso de entregar un producto de calidad.

Los procesos de la empresa se desarrollarán con el fin de generar valor tanto para el cliente como para los proveedores, quienes también generan trabajo para la comunidad.

3.4 Misión y visión

Misión

Satisfacer las necesidades gastronómicas de los clientes, basándonos en nuestra capacidad de innovación y conocimiento para ofrecer alimentos preparados y servicios de calidad, generando experiencias positivas en un ambiente agradable y familiar.

Visión

Al 2030 ser reconocido como el mejor restaurante de carnes al grill del sector norte de la ciudad, logrando la consolidación y preferencia de nuestros clientes, con una proyección de crecimiento a otras zonas del país.

3.5 Objetivos de crecimiento y financieros

- Obtener un crecimiento anual en ventas del 5,7%.
- Alcanzar un margen bruto promedio del 50%.
- En 4 años abrir una nueva sucursal en el sector de San Carlos, norte de Quito.

3.6 INFORMACION LEGAL

3.6.1 Creación de la empresa

El Restaurante Toribio Carnes al Grill, será constituido como Sociedad Anónima, misma que se define como una compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de compañía anónima o sociedad anónima, o las correspondientes siglas (Ley de Compañías, 1999, art. 143).

- Socios: Se suscriben como socios Lisseth Chamorro y Cristian Molina, en igualdad de condiciones, es decir con una participación del 50%.
- Capital social: Aporte de los accionistas suma un total de \$30.000.
- Constitución: La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previa Resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.
 - Nombre: Toribio Carnes al Grill
 - Fecha de constitución: diciembre 2019

- Actas de nombramiento: Cristian Molina, Gerente General y representante legal por 2 años. Lisseth Chamorro, Presidente periodo de 2 años.
 - Razón Social: LICMO Servicios de Alimentación S.A.
 - Actividad económica: Venta de comida y bebidas en restaurante.
 - Obligado a llevar contabilidad
- Administración:
 - Junta General: la junta general formada por los accionistas, legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía (Ley de Compañías, 1999, art. 230).
 - Atribuciones de la Junta General de Accionistas:
El Art. 231 de la Ley de Compañías establece que la Junta General tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura estará basada en una Organización empresarial simple, en donde el principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa, y la parte clave de la organización y en donde recae la toma de decisiones se concentra en la cumbre estratégica del organigrama (Dessler, 1979).

Esta estructura lineal es una de las más utilizadas en medianas y grandes empresas, que se dedican al expendió de un producto o servicio específico.

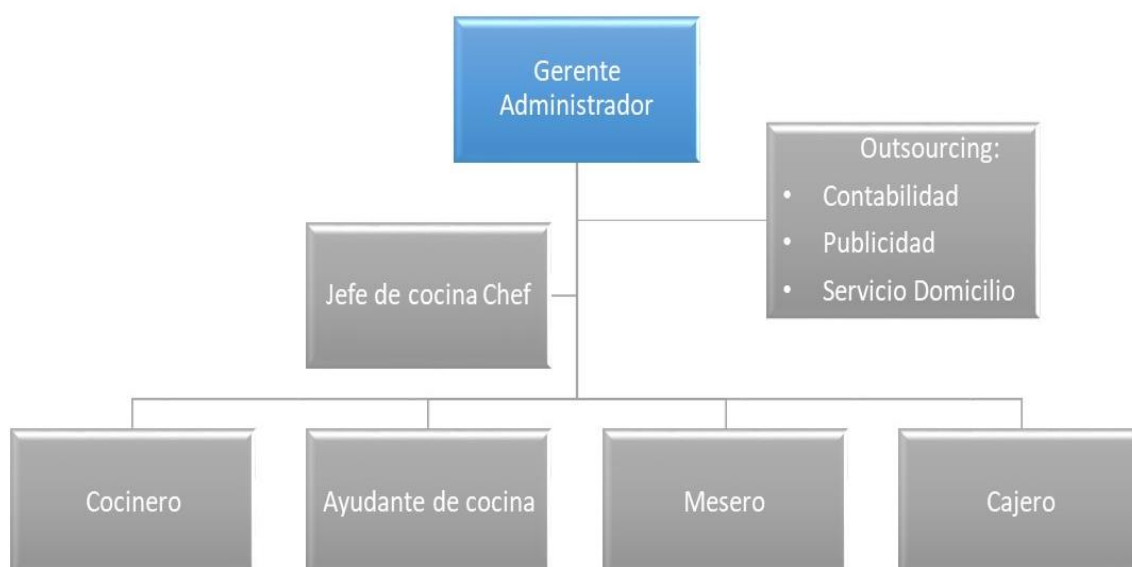


Figura 4. Organigrama empresa

3.7.1 Descripción de cargos

- Gerente/ Administrador

Edad	Mayor 28 años
Educación	Carreras de administración
Sueldo	650 usd
Experiencia	2 años
Aptitudes	Analítico, Liderazgo, Trabajo en equipo, Visión de futuro
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de presupuestos y control de gastos ▪ Provee información a Contabilidad para desarrollo de pago de impuestos y estados financieros ▪ Definición de estrategias de marketing, finanzas, operaciones y ventas. ▪ Supervisión de horarios ▪ Delega y asigna tareas ▪ Determina proveedores y confirmación de compra de insumos ▪ Supervisa y revisa la ejecución de procesos, calidad y servicio ▪ Reclutamiento, contratación y capacitación del personal ▪ Análisis y toma de decisiones de la parte financiera

- Jefe de Cocina

Edad	Mayor 28 años
Educación	Culminación de Carreras de cocina, administración
Sueldo	550 usd
Experiencia	3 años
Aptitudes	Agilidad, Orden y Limpieza, Trabajo en equipo, Disciplina
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimización de costos e insumos ▪ Organización general de la cocina y área de restaurante ▪ Hacer pedidos de materia prima ▪ Capacitar sobre procesos, montaje y elaboración de platos del menú ▪ Supervisar el trabajo de los empleados bajo su cargo ▪ Velar por el cumplimiento de normas, horarios y uso de uniformes ▪ Elaboración de platos y actualización de menús ▪ Capacitar sobre medidas de seguridad y limpieza en cocina ▪ Responsable del inventario, elementos y equipos de cocina ▪ Manejo de caja chica para compras diarias

- Cocinero

Edad	Mayor 20 años
Educación	Secundaria, Estudiante carrera de cocina
Sueldo	450 usd
Experiencia	2 años
Aptitudes	Agilidad, Orden y Limpieza, Trabajo en equipo, Disciplina
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de platos ▪ Manejo de procesos y conocimiento de los ingredientes y montaje de platos del menú ▪ Creación de nuevos platos, levantamiento y archivo de recetas ▪ Coordina con el Jefe de Cocina el trabajo diario ▪ Mantener cocina organizada y limpia ▪ Establecer máximos y mínimos de stock de insumos almacenados

- Ayudante de cocina

Edad	Mayor 18 años
Educación	Secundaria
Sueldo	394 usd

Experiencia	1 año
Aptitudes	Orden y Limpieza, Rápido, Eficiente
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda a Jefe de Cocina y cocineros en las tareas diarias ▪ Limpiar, pelar y cortar alimentos ▪ Hacer pedidos de materia prima ▪ Mantener limpia la cocina y áreas de preparación de alimentos ▪ Lava platos y utensilios ▪ Preparación de jugos y salsas ▪ Descarga y almacenamiento de insumos

- Mesero

Edad	Mayor 20 años
Educación	Secundaria
Sueldo	394 usd
Experiencia	1 año
Aptitudes	Servicio, Carisma, Comunicación y ventas, Manejo de estrés y reclamos, Buena memoria
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe y ubica clientes en mesa ▪ Entrega menús, da sugerencias de pedidos y toma orden ▪ Da indicaciones a cocina para la elaboración de la orden ▪ Entrega los platos preparados en la mesa, debe estar pendiente de las mesas a su cargo ▪ Confirma la cuenta y formas de pago ▪ Retira platos y limpia mesas ▪ Se encarga de la limpieza general del área de atención al público ▪ Revisa dotaciones de salsa, vajilla, servilletas, montaje general de mesas

- Cajero

Edad	Mayor 20 años
Educación	Secundaria
Sueldo	394 usd
Experiencia	1 año
Aptitudes	Habilidades numéricas, Servicio, Honestidad, Orden

Funciones

- Registra y contabiliza las ordenes en el sistema
- Imprime y entrega comprobantes de venta
- Realiza el cobro de las ordenes
- Realiza y entrega reportes del cierre de caja diario
- Ayuda al mesero en montaje de mesas
- Retira platos sucios y limpia mesas
- Surte las estaciones de trabajo
- Atender y registrar las llamadas de clientes para dudas o pedidos de servicio a domicilio

3.8 UBICACIÓN

La parroquia de Carcelén en la ciudad de Quito, es el lugar de ubicación del Restaurante Toribio, el número de habitantes de este sector asciende a 55.000, alrededor de 82hab/km² (INEC, 2012) y una tasa proyectada de crecimiento al 2020 de 4,25% (DMQ, 2015). Cerca del mismo y como sectores de influencia se tiene a las parroquias de Cotocollao, Ponciano, Condado, todos forman parte de la administración zonal de la Delicia.

El sector está dividido en Carcelén Alto y Bajo, y ha tenido un crecimiento acelerado, pasando a ser uno de los limites urbanos del norte de Quito.

Carcelén bajo es habitado por viviendas de clase media y baja, pero en su mayoría es un sector industrial. Carcelén alto es un barrio de clase media, organizado y altamente poblado.

Las principales vías de acceso son las avenidas Diego de Vásquez, Galo Plaza, Jaime Roldós Aguilera y República Dominicana. En esta área también se encuentran infraestructuras importantes como el Hospital San Francisco, el Colegio Einstein y Americano, Universidad Sek y la Terminal Interprovincial de Carcelén (TVC En la Comunidad, 2017).

3.8.1 Macro localización

- Quito
- Parroquia Carcelén
- Zona Urbana

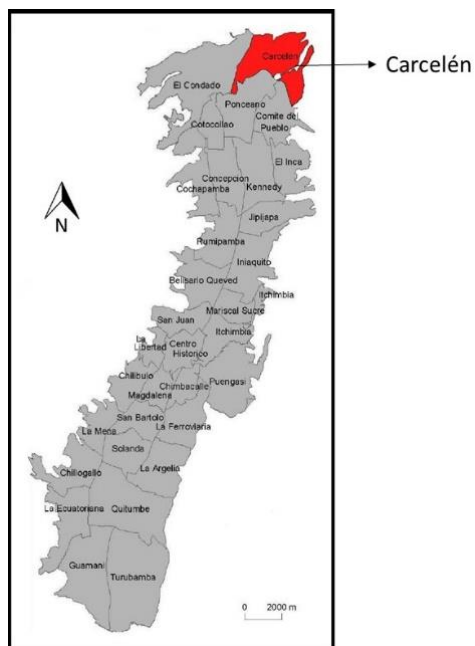


Figura 5. Mapa norte Quito

2015

Tomado de: Secretaría de Territorio

3.8.2 Micro localización

Parroquia Carcelén

Barrio Mastodontes, Av. Isidro Ayora

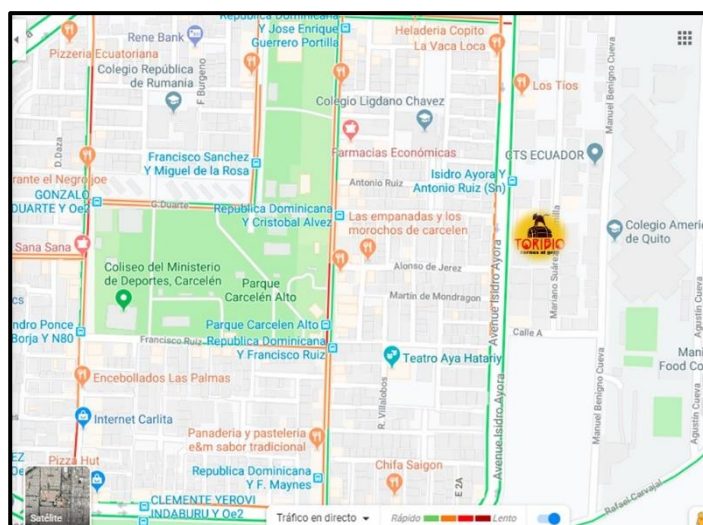


Figura 6. Mapa Carcelén

2019

Tomado de: Google maps

3.9 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

3.9.1 MACRO ENTORNO

Para realizar el análisis del Macro entorno, se usará la herramienta de PEST, de manera que se pueda identificar las variables Político/Legales, Económicas, Socio culturales y Tecnológicas, que puedan influir en los resultados del proyecto planteado.

- **Político/Legal**

Gobierno: El giro político del país ha cambiado notoriamente con el actual mandatario Lenin Moreno, a pesar de que varios de los participantes del gabinete con los que empezó su gobierno, eran los mismos que pertenecieron al periodo de Rafael Correa; ha incluido a participantes del sector privado, como el ministro de economía Richard Martínez, quien ha dado mayor confianza a los empresarios, buscando acuerdos internacionales y convocando a la inversión en el país. Sin embargo, la falta de claridad de una política económica y los cambios a efectuarse en el plan económico del gobierno, todavía crea incertidumbre, siendo así que el riesgo país se mantiene alto, ubicándose en septiembre en 677 puntos (BCE, 2019).

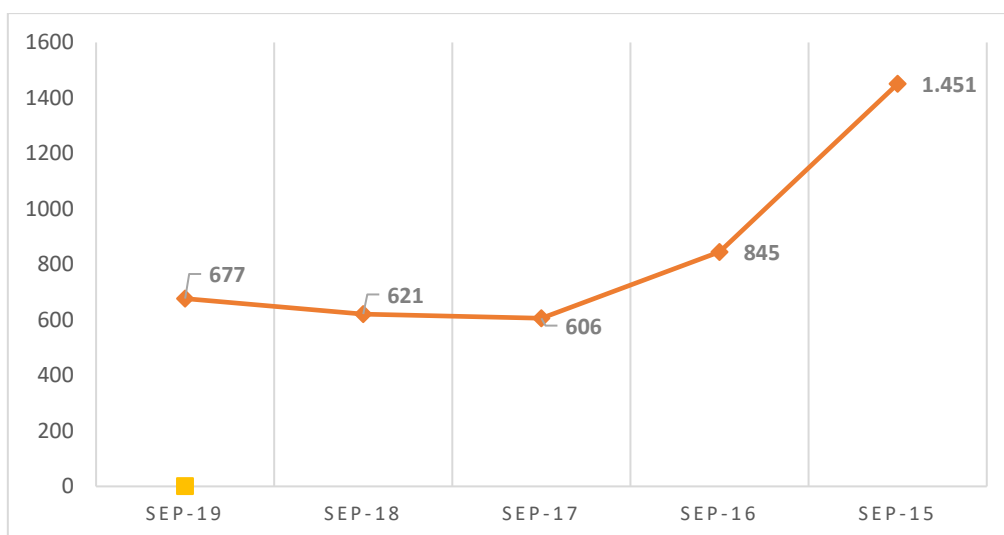


Figura 7. Indicador Riesgo País
2015-2019
Tomado de: Banco Central Ecuador

Empleo: El déficit presupuestario, es uno de los principales problemas del gobierno, por lo que la reducción del gasto público es el discurso de todos los días, lo que implica el despido de personal y eliminación de instituciones del estado, se estima una reducción inicial de 1.000 puestos, según el Ministro de trabajo Raúl Ledesma.

Esta decisión puede afectar aún más la posibilidad de encontrar un “empleo adecuado”, mismo que en junio del 2019 fue de 37,9% a nivel nacional, menor que el registrado en el 2018 de 38,9% (INEC, 2019).

En este mismo periodo de tiempo, el indicador de “empleo no pleno” no tuvo mayor variación siendo de 26,4%, de manera que la tasa de desempleo no ha tenido diferencias significativas en los dos años 4,4% a junio 2019 en comparación a 4,1% del 2018 (INEC, 2019).

Es importante analizar esta variable, ya que está ligada directamente con el aumento o reducción del consumo en general.

Política fiscal: Parte de los anuncios de la propuesta del Plan económico, es la eliminación del cálculo del anticipo al Impuesto a la Renta a partir del ejercicio fiscal 2019.

El presidente Moreno, también prevé el entregar un incentivo tributario del Impuesto a la Renta y de Salida de Divisas, para nuevas inversiones que se realicen durante este y el próximo año.

Este tema es un aspecto bastante positivo para la empresa privada, ya que podría favorecer financieramente a mejorar el flujo y liquidez de las organizaciones, además de no verse afectadas al tener que desembolsar el pago de un impuesto anticipado, sin incluso contemplar que la empresa tenga o no utilidad en el ejercicio fiscal vigente.

Crédito para emprendedores: El gobierno ha anunciado su apoyo al desarrollo de emprendimientos y crecimiento de negocios locales, a través de la otorgación de créditos; con el objetivo de generar empleo, atraer inversiones y reactivar la economía del país.

La corporación financiera Nacional, puede entregar hasta \$100.000 de crédito, promoviendo que los jóvenes y pequeños empresarios puedan llevar a cabo sus iniciativas (BanEcuador, 2018). Las garantías, plazos, períodos de pago y de gracia se fijan dependiendo de cada actividad productiva.

Además, dentro de los planes del gobierno, se encuentra el establecer un nuevo escenario normativo para incentivar que nueva banca internacional llegue al país, y se facilite el financiamiento de créditos de inversión.

- **Económico**

Crecimiento: El Fondo Monetario Internacional prevé que el Producto Interno Bruto crezca el 2,5 % en 2018 y el 2,2 % en 2019. Mejora en 1,9 puntos la estimación que realizó de un crecimiento del PIB del 0,6 %.

La economía del país en el primer trimestre del 2019 creció en 0,6, obteniendo un PIB de USD 17.921 millones. El crecimiento del PIB está explicado por un mayor dinamismo de las exportaciones, crecimiento del gasto de consumo final de los hogares y aumento del gasto de consumo final del gobierno (BCE. 2019).

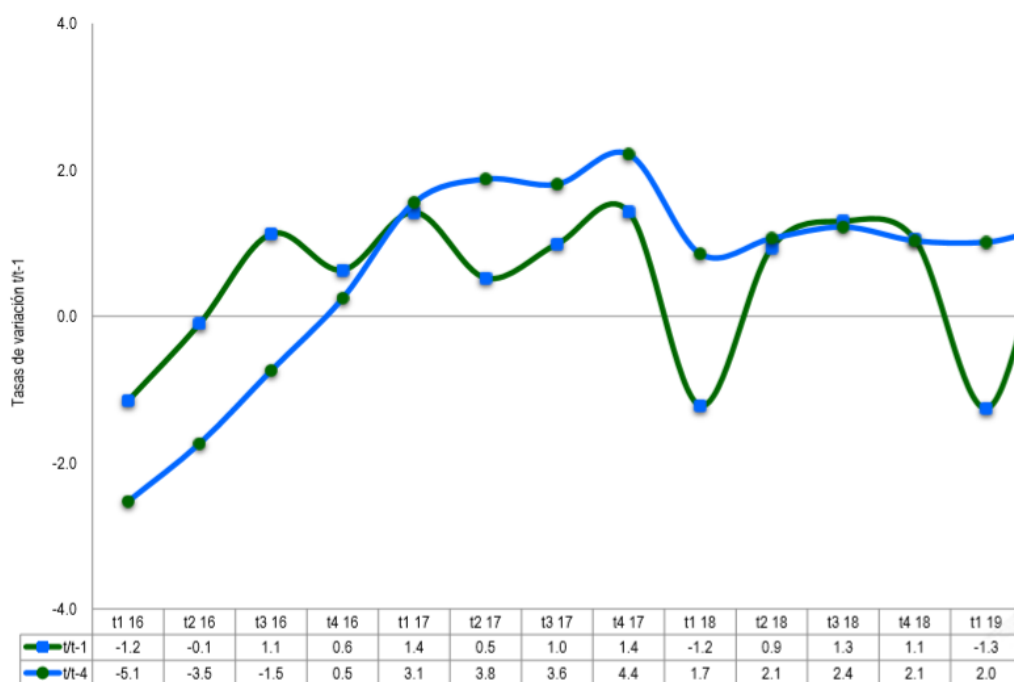


Figura 8. Evolución del gasto consumo final de los hogares, contribución PIB. Primer trimestre 2019
Tomado de: Banco Central del Ecuador.

Desde el punto de vista de la oferta, el Consumo final de los hogares aportó en 2% a la variación interanual del PIB.

El crecimiento del gasto de consumo de los hogares se ve evidenciado, entre otros factores por el crecimiento en el volumen de las importaciones de bienes de consumo (13,4%) y desempeño positivo del número de operaciones de crédito de consumo (6,4%) con respecto al primer trimestre de 2018. Además, las remesas recibidas en el primer trimestre de 2019 alcanzaron USD 736,21 millones, 2,9% más que las del 2018 (USD 715,1 millones). También se observó un aumento del salario real en 2,2% y una disminución del Índice de Precios al Consumidor de 0,12%.

Gastos del hogar: En base a la encuesta Nacional de Ingresos y Gastos ENIGHUR, 2011-2012, que realiza el INEC, tenemos que el 24,4% del gasto de los hogares se destina a alimentos y bebidas no alcohólicas y el 7,70% para restaurantes y hoteles, siendo el quinto rubro de mayor representación del gasto de los hogares del Ecuador. En el sector urbano, este porcentaje corresponde al 8,1%.

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

Figura 9. Estructura del Gasto corriente de Consumo Monetario Mensual de los hogares de Ecuador.

2011-2012

Tomado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

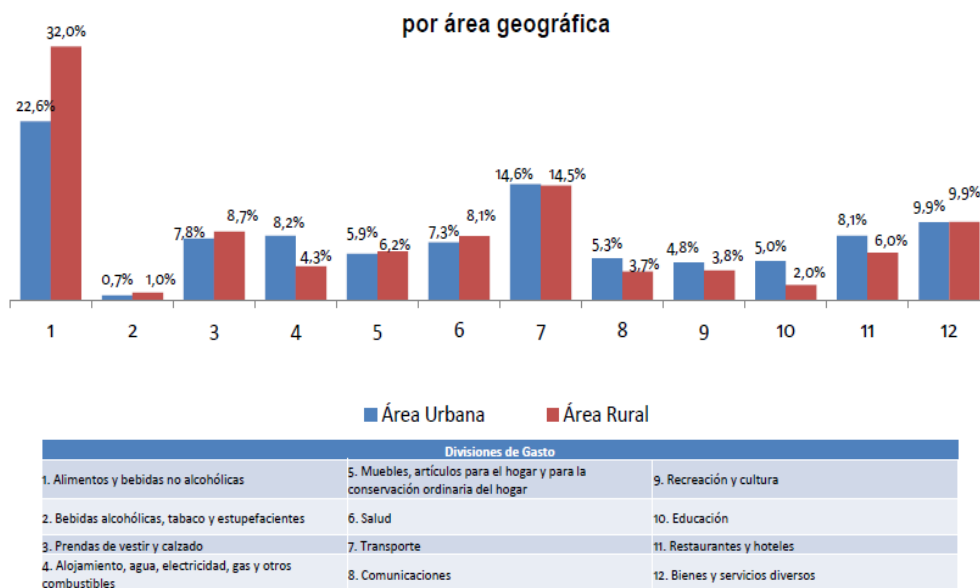


Figura 10. Estructura del Gasto de Consumo Monetario Mensual de los hogares de Ecuador, por área geográfica. 2011-2012
Tomado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Inflación: La inflación es un indicador que influye en cualquier industria, puesto que un aumento constante de los precios, resulta negativo para la economía y el consumo. La inflación anual en julio del 2019 fue de 0,71%, el mayor porcentaje en lo que va del año y positiva en relación a la registrada en el 2018 en el mismo periodo -0,57 (BCE, 2019).

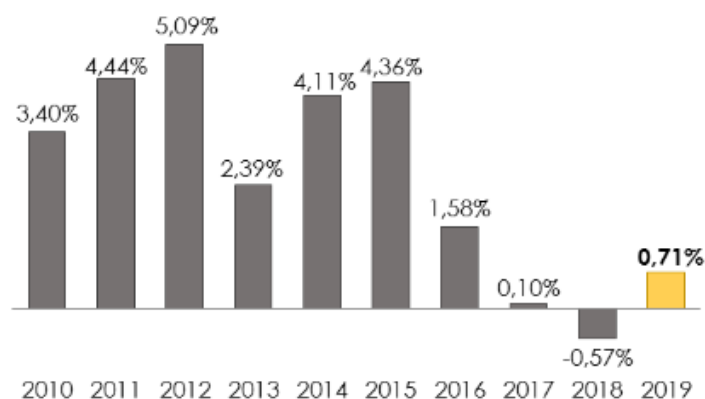


Figura 11. Inflación anual 2019
Tomado de: Banco Central del Ecuador. Índice de Precios al Consumidor (IPC).

En julio de 2019 el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 105,54; lo cual representa una variación mensual de 0,09%. La inflación anual a julio por división de productos, en nuestro análisis para Restaurante, nos muestra que fue de 0,28%, por debajo de la inflación general.

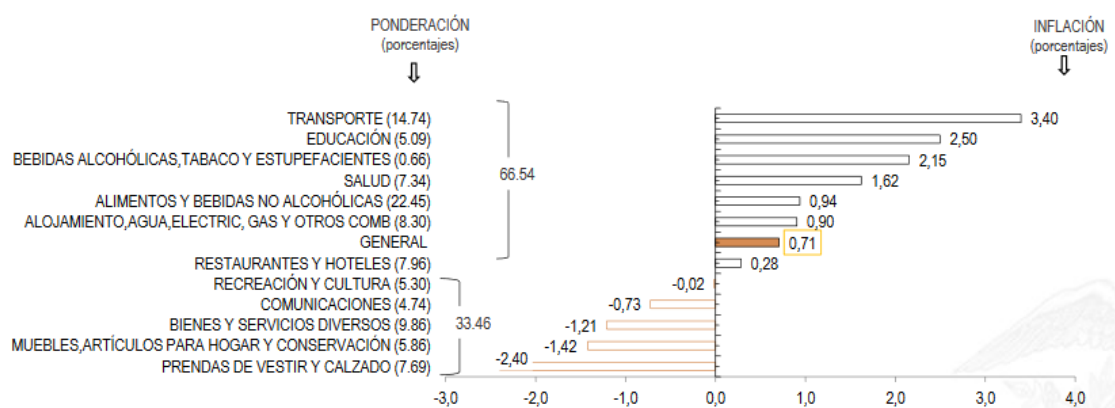


Figura 12. Inflación anual por divisiones de productos 2019

Tomado de: Banco Central del Ecuador. Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Este indicador considerando alimentos y bebidas, rubros de interés por el giro de negocio del Restaurante, puesto que influyen directamente en el costo de los alimentos preparados, nos dice que los alimentos constituyen el 32,03% de los productos de la canasta del IPC y representan el 22,45% de la ponderación del índice. De manera que una variación en este rubro, afecta en gran medida al IPC.

La variación anual del IPC del grupo de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas en julio de 2019 fue de 0,94%, mientras que la mensual fue de 0,14%, superior a la general de 0,09%.

Índice de confianza del consumidor: Este indicador mide el grado de optimismo que los consumidores perciben de la economía y situación financiera personal. A julio del 2019 fue de 37,6 puntos, manteniendo una tendencia desde el 2017. Mientras que el índice de expectativas se mantuvo en relación al 2018, obteniendo 40,4 puntos (INEC, 2019).

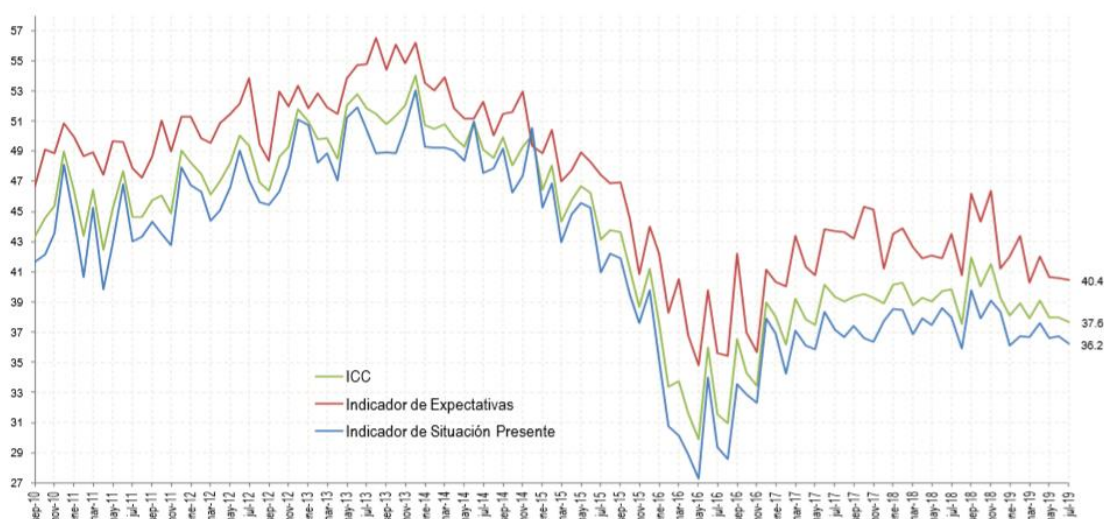


Figura 13. Índice de confianza del consumidor y sus componentes 2019

Tomado de: INEC, Encuesta de empleo y desempleo

El ICC aumenta en los hogares en donde el jefe del hogar tiene un empleo pleno, siendo este de 41,6 puntos, mismo que ha ido evolucionando con una tendencia creciente desde el 2016.

El análisis de este indicador es clave para el proyecto, ya que mide la disponibilidad de consumo de la población.

- **Sociocultural**

Tendencias de consumo: El 25,4% de los ecuatorianos prefieren la comida rápida, su gasto promedio en una salida a un restaurante es de \$17,05 (Revista La Barra by Ekos, 2014).

A pesar de que un porcentaje significativo de la población prefiere la comida rápida, también se debe considerar el incremento en la tendencia del consumo de alimentos sanos.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el mundo existe aproximadamente 1.300 millones de personas obesas, 600 millones tienen problemas de presión arterial y 150 millones diabetes. Por esa razón, la industria

alimenticia ha encontrado una oportunidad y crecimiento en el ofrecimiento de comida preparada.

En Ecuador, esta situación no es lejana, en el último estudio realizado por la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut, 2015), se obtuvo que un 62,8% de adultos entre 19 y 59 años, tienen sobrepeso y obesidad. Por esta razón varios especialistas y políticas públicas apuntan a mejorar los hábitos de alimentación de la población, aspecto que la comunidad también está interiorizando y la tendencia de una vida sana está creciendo.

Tiempo: La vida ajetreada que actualmente tienen las grandes ciudades, obliga a las personas a valorar más el tiempo libre que tienen para atender aspectos personales y familia. Esto ha llevado a que muchos prefieran no realizar tareas de hogar, salir con su familia o amigos a consumir alimentos preparados y contratar servicios que hagan más fácil su cotidianidad.

Esta característica es una de las principales que identifican a un consumidor Millennial, que se encuentra entre edades de 20 a 40 años, representando el 23,2% de la población total (INEC, 2017).

- **Tecnológico**

Inversión: Según la Encuesta ACTI (Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación), realizada por el INEC a los sectores económicos: Minas y Canteras, Manufactura, Comercio y **Servicios**. Se obtuvo como principales indicadores:

- El gasto total en ACTI creció en un 88,92% entre el 2009 y 2014.
- El gasto total en ACTI como porcentaje del PIB creció del 1,63% a 1,88% entre el 2009 y 2014.
- El gasto total en Innovación creció en un 82,18% entre el 2009 y 2014.

Este indicador nos muestra que, a nivel de servicios, hay una mayor inversión en tecnología, la misma que ayuda a facilitar y optimizar procesos.

Comunicación: Según la Encuesta Tecnológica del INEC 2017, el 90,6% de la población mayor a 5 años, tienen un teléfono celular y redes sociales, de las cuales el 53% está activo y un 33,7% es Smartphone.

Los grupos etarios con mayor tenencia de teléfono celular activado pertenecen a la población de entre 25 a 34 y de 35 a 44 años con el 82,9%, seguido de los de 45 a 54 años con el 79,0%.

En el área urbana el 46,1% tiene acceso a Internet, versus un 37,2% que se registra a nivel nacional. El uso de esta herramienta es del 66,9% en la zona urbana y su principal razón en 42,3% es para obtener alguna información.

Esta información es importante, para analizar a nivel de tecnología, el desarrollo de estrategias de comunicación.

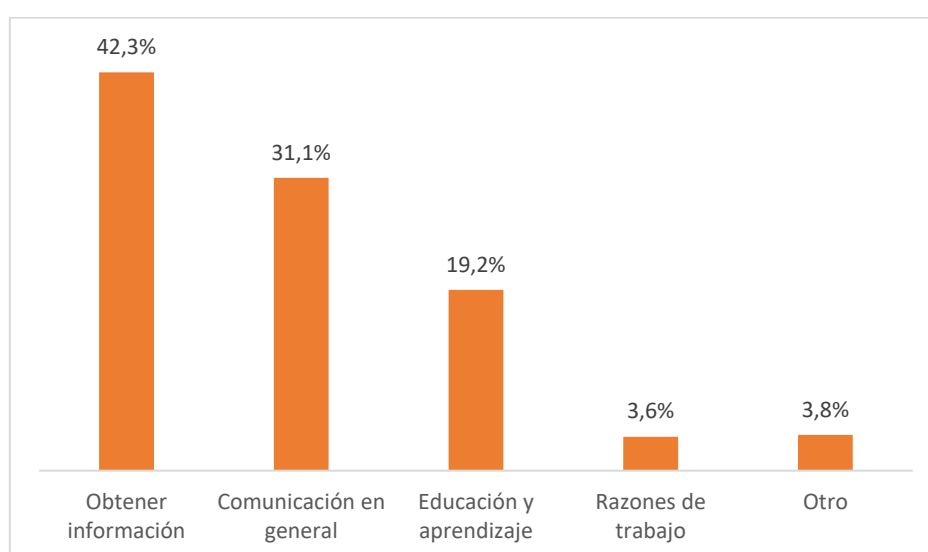


Figura 14. Razones de uso de Internet a nivel nacional 2017

Tomado de: INEC. Encuesta TIC

3.9.1.1 Matriz PEST

A través del análisis del entorno, realizado en base a las variables político, legal, económico, sociocultural y tecnológico que pueden estar afectando al sector del servicio de comida en restaurantes, se ha definido el siguiente diagrama, con un extracto de los factores más relevantes.



Figura 15. Diagrama Pest

3.9.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

3.9.2.1 Detalle de la industria dentro del CIU:

I56 SERVICIO DE ALIMENTO Y BEBIDA.

Esta división incluye las actividades tales como: alimentos, bebidas para su consumo inmediato, en restaurantes tradicionales, de autoservicio y para su consumo fuera del local, ya sea como puestos provisionales o permanentes con o sin espacio para sentarse. Es importante que las comidas para su consumo inmediato sean ofrecidas (INEC, 2010).

I561 ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS. I5610 ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS.

I5610.1 RESTAURANTES. I5610.11 Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera.

3.9.2.2 Ingresos y Utilidad

El sector de alojamiento y servicio de comidas en el año 2015 generó una utilidad de \$25.4 millones de USD, lo que representó el 0.6% del total de las utilidades de todos los sectores económicos en el Ecuador. Además, obtuvo \$1068.2 millones de USD por ingresos provenientes de sus ventas, lo que significó el 1.02% del total de los ingresos de todos los sectores económicos. Sus activos están valorados en \$1094.9 millones de USD y representan el 1.04% del total de todos los sectores (SUPERCIAS, 2017).

Este sector está catalogado como uno de los 14 sectores estratégicos según la Senplades ya que en la mayoría de sus actividades del CIIU forman parte del sector estratégico de Turismo.

El CIIU I5610.1 correspondiente a Restaurantes, en el 2015 tuvo una participación en el Ingreso por ventas del 26,8% dentro del sector y un 18,3% en la participación de la utilidad.

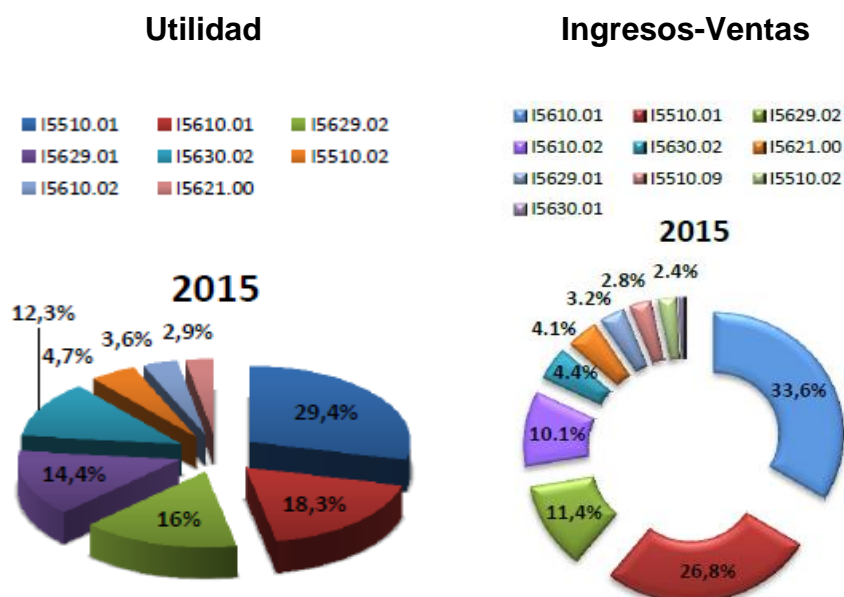


Figura 16. Participación de ingresos y utilidad por actividad económica 2015

Tomado de: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. Estudios sectoriales 2017

3.9.2.3 Valor agregado bruto por Actividad Económica

La tasa de variación interanual del valor agregado bruto no petrolero, en el primer trimestre del año fue de 1.0, mientras que el correspondiente a la actividad económica de alojamiento y servicios de comida, creció en una tasa de 4,3.

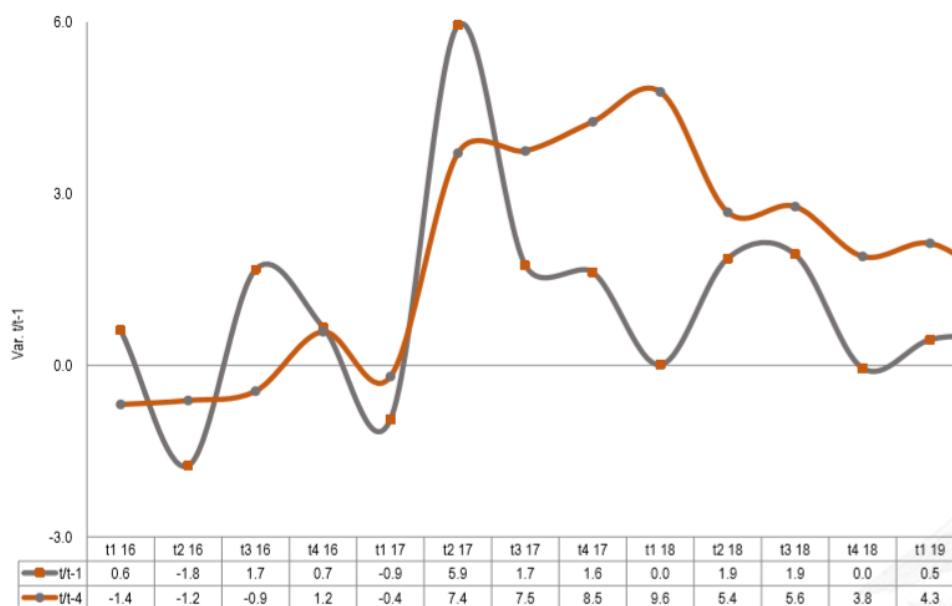


Figura 17. VAB Alojamiento y servicios de comida
Primer trimestre 2019
Tomado de: Banco Central del Ecuador.

3.9.2.4 Empleo por rama de actividad

El 6,47% de empleos a nivel nacional están en la rama de “Actividades de alojamiento y servicios de comida”.

El sector de Alojamiento y Servicio de Comidas en el Ecuador ha sido uno de los sectores con mayor dinamismo en el mercado laboral y crecimiento en número de empresas, a pesar de los problemas económicos causados por la apreciación del dólar y la disminución del precio del barril de petróleo.

	sep. 2017	sep. 2018
Nacional		
RAMAS DE ACTIVIDAD		
A. Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca	26.82%	29.35%
C. Industrias manufactureras	10.97%	10.33%
F. Construcción	6.36%	6.09%
G. Comercio, reparación vehículos	18.98%	18.02%
H. Transporte y almacenamiento	5.62%	5.30%
I. Actividades de alojamiento y servicios de comida	6.35%	6.47%
N. Actividades y servicios administrativos y de apoyo	2.56%	2.67%
O. Administración pública, defensa y seguridad social	3.92%	3.66%
P. Enseñanza	4.19%	4.18%
Q. Actividades, servicios sociales y de salud	2.69%	2.60%
S. Otras actividades de servicios	3.05%	2.64%
T. Actividades en hogares privados con servicio doméstico	2.75%	2.70%
Otros*	5.74%	6.00%
TOTAL	100.0%	100.0%

Figura 18. Empleo por rama de actividad.

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2018

Dentro de este sector, la actividad que genera más empleos con un crecimiento del 29,09% (SUPERCIAS, 2017) y también en donde se concentra la mayor cantidad de empresas son los Restaurantes, Cevicherías, Picanterías, entre otros.

- **Personal Ocupado**

Según las Encuestas Industriales 2015, efectuada por el INEC, el 63% del personal ocupado en hoteles y restaurantes corresponden al género masculino.

Así también del total de remuneraciones de servicios, el 14% corresponden a pagos realizados a personal que trabaja en el sector de hoteles y restaurantes (INEC, 2015).

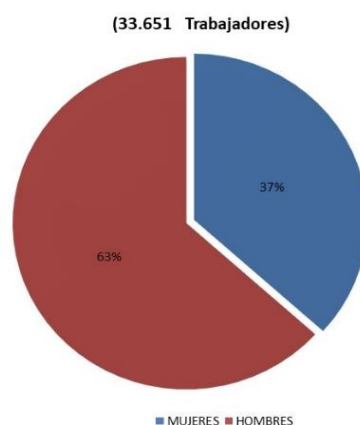


Figura 19. Personal Ocupado Hoteles y Restaurantes

Tomado de: INEC, Encuestas Industriales, 2015

3.9.2.5 Consumo intermedio y activos

El consumo intermedio que corresponde al valor de los bienes y servicios consumidos como insumo para el proceso producción, excluidos los activos fijos (SCN, 2008), para el sector de Hoteles y Restaurantes, estuvo concentrado en su mayoría en la compra de materias primas y materiales, seguido en un 25,9% por los gastos de operación.

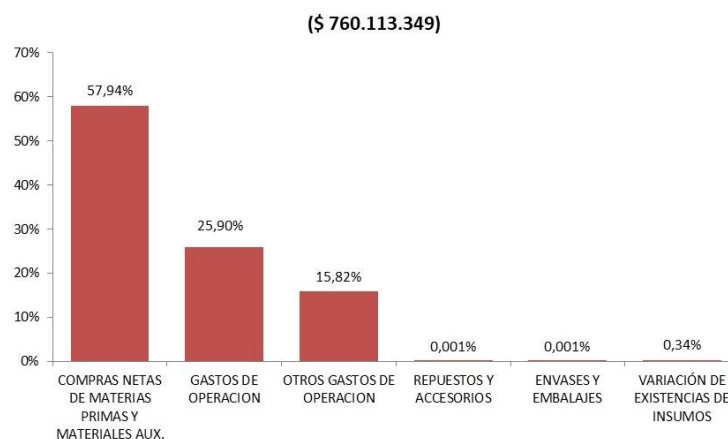


Figura 20. Consumo Intermedio sector Hoteles y Restaurantes

Tomado de: INEC, Encuestas Industriales 2015

Mientras que, a nivel de adquisición de activos fijos dentro del sector, en el 2015 y según la encuesta del INEC, se priorizó la compra de edificios, instalaciones y otras construcciones, seguido por la compra de maquinaria y equipos.

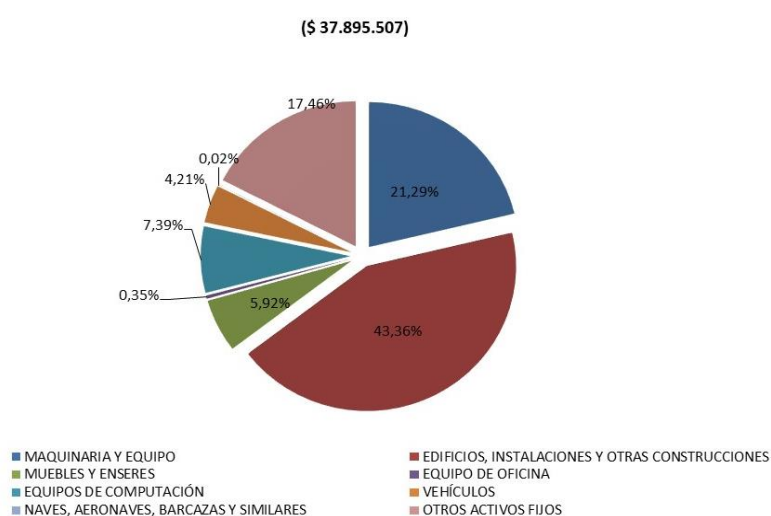


Figura 21. Adquisición de activos fijos nuevos sector Hoteles y Restaurantes

Tomado de: INEC, Encuestas Industriales 2015

3.9.3 MICRO ENTORNO

3.9.3.1 Análisis cinco Fuerzas de Porter

Comprender la estructura del sector para hacer frente a la competencia es uno de los principales objetivos del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, mismas que se revisarán para la industria de Servicio de alimentos y bebidas en actividades de restaurantes.

- **Nuevos entrantes:**

Las barreras de entrada son bajas, ya que existen muchas personas que emprenden y abren restaurantes para tener un ingreso, siendo así que el nivel de conocimiento o facilidad de participar de esta actividad es accesible.

Sin embargo, precisamente por ello el nivel de diferenciación en el servicio, producto de calidad, fidelización del cliente y experiencia, determinan la rentabilidad, crecimiento y hacen que este factor tenga un impacto medio para el negocio.

Así también a nivel de inversión, dependiendo del target y volumen de ventas esperado, puede ser una barrera de entrada por el financiamiento que se necesita para el montaje de un restaurante.

- **Proveedores:**

El nivel de negociación de los proveedores es bajo, existe una amplia gama de opciones con distintas características y precios

Concentración en principales ciudades.

La tendencia del comprador a sustituir dependerá de los resultados que la empresa obtenga con el servicio y producto prestado.

Los costos de cambio de proveedor son bajos y se reflejará en menores o mayores ganancias de la empresa.

- **Productos Sustitutos:**

El impacto de los productos sustitutos se considera como medio, ya que son accesibles, pero no logran reemplazar en su totalidad a la facilidad, experiencia y comodidad que pueden obtener con el servicio que se otorga en un restaurante.

- Consumo y cocina en casa.
- Supermercados expenden alimentos preparados.
- Delivery: menús a domicilio.

- **Clientes:**

El poder de negociación de los clientes es alto, en el mercado disponen de una amplia oferta de restaurantes por lo que tienen un alto nivel de exigencia y facilidad de cambio si consideran que algún punto del servicio o producto no fue el esperado.

Los compradores son sensibles al precio, considerando las opciones que tienen para comparar dentro del sector de influencia.

- **Rivalidad de la industria:**

- Costos fijos altos, se necesita de equipamiento y personal para establecer este tipo de negocio.
- Gran cantidad de Restaurantes en la industria, alrededor de 33.000 establecimientos en el país. (INEC, 2018)
- Rivalidad alta entre competidores, debido a lo anteriormente expuesto los restaurantes están en constante pelea por clientes.

Cuota de mercado: Las empresas que más ingresos por ventas registraron durante los años 2013, 2014 y 2015, fueron las grandes con \$1668.11 millones USD, contribuyendo en un 50,17% de los ingresos totales dentro del sector analizado, seguido de las medianas con \$1103.77 millones USD y participación del 33,20%, las empresas pequeñas con ingresos de \$518.16 millones USD con un 15,59% por ultimo las microempresas con \$34.56 millones USD aportando una participación del 1,04%, siendo las que más han crecido en

ventas y las que más han decrecido han sido las empresas medianas. Finalmente se concluye que las empresas grandes son las que captan una mayor cuota de mercado dentro del sector de alojamiento y servicio de comidas (SUPERCIAS, 2017).

De los ingresos mencionados, la región Sierra es la que más ingresos registró con \$2207 millones USD representando el 66.38% de los ingresos totales dentro del sector, seguido de la Costa con \$1062.79 millones USD con una participación del 31.97% (SUPERCIAS, 2017).

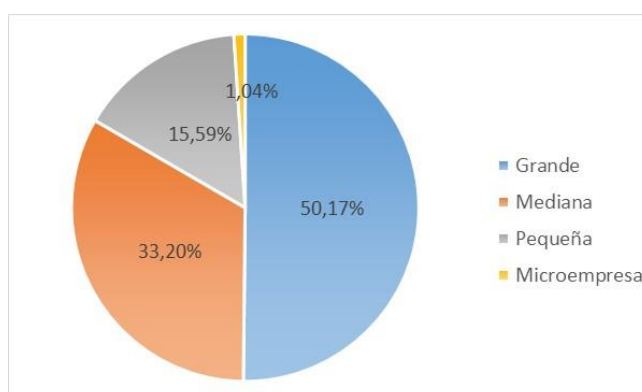


Figura 22. Participación de ingresos por ventas según tamaño de empresa.

Tomado de: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. Estudios sectoriales 2017.

3.9.3.1.1 Diagrama de Porter

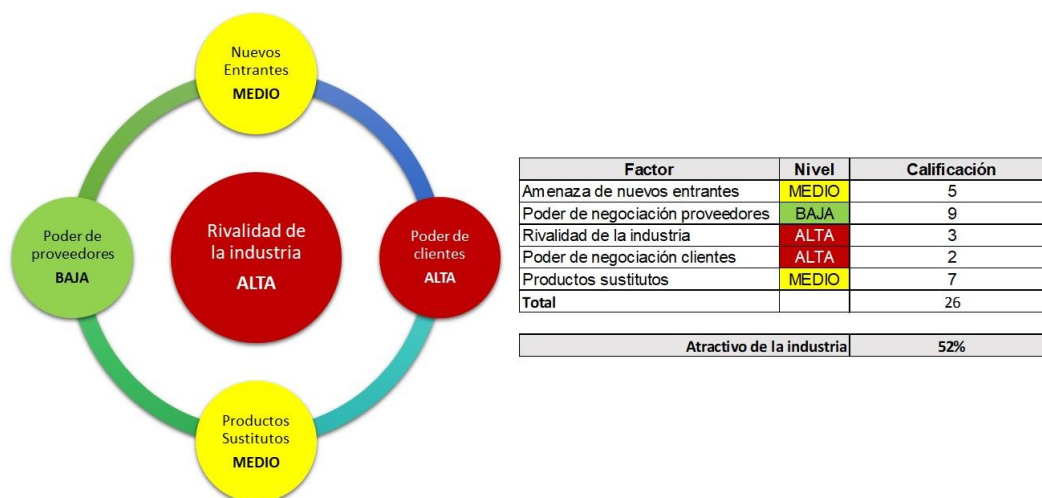


Figura 23. Diagrama de Porter

Finalmente, en el diagrama de Porter se representa el nivel de impacto de cada factor que afecta a la industria, considerando el análisis realizado para el proyecto y la calificación de lo positivo para la empresa siendo 1 malo y 10 bueno, obteniendo también un índice del 52% de atractivo de la industria.

3.9.4 ANÁLISIS FODA

Con el fin de resumir la situación interna y externa del proyecto, se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que serán la base para el desarrollo de estrategias que capitalicen los recursos de la empresa, aprovechen oportunidades y proteja de las amenazas que pueden afectar al negocio en el futuro (Thomson, Peteraf, Gamble, Strikland, 2012, p. 100).

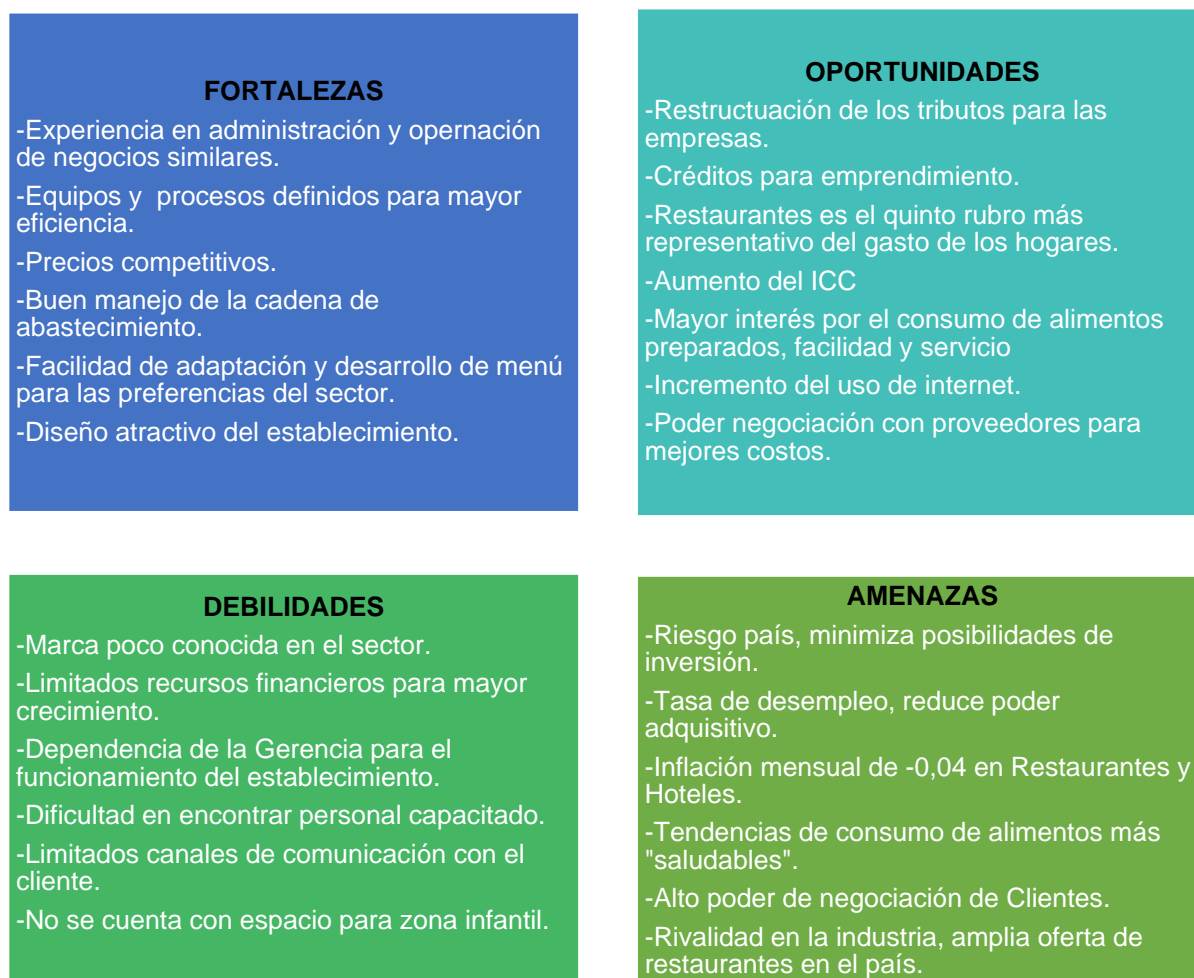


Figura 24. Matriz FODA

El Análisis interno son características de los atributos o fortalezas que harán que el negocio sea más competitivo, mientras que las debilidades son condiciones que ponen a la empresa en desventaja dentro del mercado.

Las oportunidades y amenazas se definen de los análisis del macro y micro entorno realizado anteriormente, gracias a las herramientas de Pest y Cinco fuerzas de Porter.

3.9.4.1 Estrategia Genérica

La estrategia genérica del restaurante Toribio para lograr una mayor ventaja competitiva y que sea la guía para el resto de acciones estratégicas, será la de *Diferenciación amplia* (Thomson, Peteraf, Gamble, Strikland, 2012, p. 156), en base a las siguientes características:

Tabla 1. *Estrategia genérica*

	Diferenciación amplia
Objetivo estratégico	Enfocado a una sección amplia del mercado
Base de la ventaja competitiva	Excelencia en el servicio
Línea de productos	Menú variado con especialidades y platos que son creación del restaurante
Enfoque en la producción	Calidad en toda la cadena de producción: Insumos, preparación y montaje de los platos
Enfoque en el marketing	Programas para fomentar la lealtad de los clientes Medición de niveles de satisfacción Precios competitivos
Claves para sustentar la estrategia	Concentración en las características claves de diferenciación: Excelencia en servicio y Creación de platos de especialidades de la casa
Recursos y capacidades necesarias	Inversión en Marketing Infraestructura y diseño del local Habilidades financieras y administrativas Personal capacitado en cocina y nutrición

3.9.5 ANALISIS DEL MERCADO

3.9.5.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- **Definición del problema**

Problema de la Administración: La toma de decisión sobre la apertura de una nueva sucursal del Restaurante Toribio Carnes al Grill en el sector de Carcelén en Quito.

Problema de la Investigación: Determinar la propuesta de valor, perfil de consumidor, preferencias e intención de compra del cliente objetivo para la ejecución del proyecto y desarrollo de estrategias de Marketing.

- **Objetivos de la Investigación**

- Conocer la intención de compra en restaurantes del sector.
- Detallar los motivos de visita y consumo.
- Identificar los atributos más valorados en el servicio de un restaurante.
- Definir la frecuencia y días de preferencia para visita a locales de comida.
- Determinar los medios de comunicación por los que usualmente se enteran y conocen de un restaurante.

- **Segmentación aplicable para la investigación**

- Segmentación Geográfica: Sector de Carcelén, norte de Quito.
- Segmentación Demográfica: Hombres y mujeres de nivel socioeconómico medio, habitantes del sector.

- **Recolección de datos**

Tipo de investigación: En el estudio de investigación del proyecto, se va a aplicar el Método Deductivo, con el propósito de disponer de información y datos reales demostrables, los cuales permitan tomar decisiones estratégicas, adecuadas a la realidad del mercado meta estudiado.

Para realizar el trabajo previsto, se trabajará con un tipo de Investigación Concluyente, cuyo diseño será Descriptivo, con el que se puede sustentar las características o funciones del mercado (Schiffman, 2010, p.22).

Enfoque de investigación: Para el proceso de recolección de datos, se aplicará un enfoque mixto, con el cual se podrá obtener información primaria cuantitativa

y cualitativa. Las técnicas a usar para este efecto, son la Observación y la Encuesta (Schiffman, 2010, p.22).

Observación:

Esta técnica permitirá obtener un registro de la competencia directa e indirecta que se encuentra en el lugar de ubicación del restaurante.

Encuesta:

- Tamaño del universo: Población de la parroquia de Carcelén.
- Técnica de muestreo: Se utilizará el Muestreo Probabilístico aleatorio, debido a que todos los elementos de la población/universo tienen la misma probabilidad de conformar parte de la muestra, dicha población es accesible y serán escogidas de una manera aleatoria, tomando en cuenta que formen parte de la muestra ya determinada.

- Tamaño de la muestra:

N (población) = 55.301 personas (INEC, 2012)

e (margen de error) = 5%

z = 1,96

Nivel de confianza = 95%

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Obteniendo un n (muestra) de **315 encuestas**

3.9.5.1.1 Resultados

La Encuesta realizada en el sector arroja una intención de compra del 66% de la muestra que indica consume en restaurantes del sector, repartido equitativamente entre hombres y mujeres, concentrados en una edad mayor a los 25 años con ocupación laboral y estudiante.

Los motivos para visita, se concentra en un 58% debido a reuniones con amigos o familiares y necesidades de almuerzo. Así también el 61% menciona visita una vez al mes, siendo el fin de semana los días de mayor preferencia.

Los atributos más importantes en un restaurante, según orden de valoración en primer lugar tenemos la calidad y sabor, seguido por el servicio, variedad, ambiente, tiempo, instalaciones y por último ubicación.

Se solicitó se mencione tres restaurantes de carne que más visita, indistintamente de si se encuentran o no en el sector, y según el nivel de repetición la Tablita del Tártaro fue la más mencionada, así también se registró respuestas para Chorigol y Casa Res.

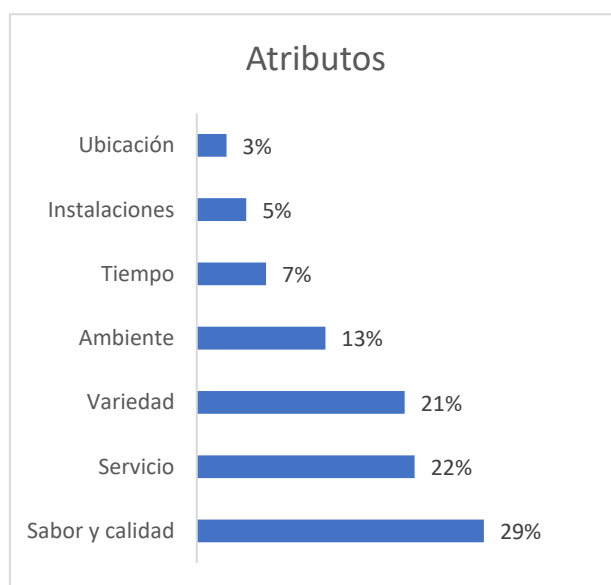


Figura 25. Atributos restaurante

Finalmente, un 52% de los encuestados mencionan se encuentran entre poco o muy insatisfechos con los restaurantes del sector, por lo que hay una oportunidad grande de ofrecer un servicio y productos de calidad que generen un mayor nivel de satisfacción entre los consumidores potenciales.

A través de la observación del sector se obtuvo el levantamiento de los restaurantes cercanos identificados como competencia directa e indirecta, considerando la especialidad y la oferta de platos.

3.9.5.2 MERCADO OBJETIVO

- **Mercado Potencial de consumo**

Considerando un universo de 55.301 personas habitantes del sector de ubicación del restaurante y según la encuesta realizada, el 90% de la muestra

consume en restaurantes del sector, y el 66% menciona tiene intención de compra en un restaurante cuya especialidad son las carnes al grill, obteniendo un mercado potencial estimado de 32.848 personas.

- **Segmentación**

El perfil de consumidor para el Restaurante Toribio, determinado con la información obtenida de la investigación de mercados, engloba las siguientes características:



Figura 26. Características Segmentación cliente objetivo

3.9.6 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

3.9.6.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

- **Propuesta de Valor**

Toribio te permite vivir momentos gratos con familia y amigos, e inmiscuirte en el placer de probar distintos cortes de carne, en la comodidad de nuestro

establecimiento; cada vez que pruebes la variedad de platos del menú, podrás experimentar nuevos sabores, sensaciones y hundirte con nosotros en la apasionante experiencia de conocer y preparar la mejor carne de la ciudad.

- **Producto**

El Restaurante, en etapa de Introducción, tendrá como especialidad la preparación de distintos cortes y tipos de carne preparados al Grill, entre ellos se destaca el Bife, Picaña, Lomo, Costillas, Filete de pollo. Los cortes de carne se preparan en el término de preferencia del cliente, bien cocido, medio y $\frac{3}{4}$.

Además, considerando que a nuestros clientes potenciales les interesa la variedad y generalmente acuden a un restaurante con la familia, se incluye en la carta la opción de alitas de sabores, hamburguesas, entradas y menús infantiles.

La especialidad de la casa y platos de creación que nos diferencian de la competencia, son los lomos rellenos, mismos que se preparan al estilo italiano, hawaiano o mexicano. Así también el festín de alitas, un plato ideal para compartir entre amigos y familia, trae bebidas y costillas.

Las salsas que acompañan los platos son únicas, preparadas en el restaurante y con ingredientes secretos del chef: chimichurri especial, vinagreta para ensalada, miel y mostaza, bbq, Jack Daniel's, teriyaki

Los platos irán acompañados de dos guarniciones que pueden ser papas fritas, puré de papa o papa al horno, más ensalada con vinagreta de la casa. Tampoco faltarán los chorizos y embutidos parrilleros que se pueden pedir solos o en platos completos como la Bandeja Toribio que trae opciones de carne y chorizos.

- **Diseño del Menú**





Figura 27. Menú

- **Platos**

El personal estará totalmente capacitado en la preparación de los platos, considerando la cantidad y diseño de montaje; de manera que el cliente encuentre uniformidad en la presentación, calidad y sabor de la comida.



Figura 28. Especialidad

- **Horarios atención**

Lunes a sábado 12:00 a 21:30

Domingo 12:00 a 16:30

3.9.6.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución es directo, el producto se prepara y vende al cliente final, en las instalaciones del restaurante, ya sea para su consumo en el local o para llevar.

El restaurante estará ubicado en el sector norte de Quito, Carcelén, Barrio Mastodontes, Calle Tercera Transversal.

3.9.6.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios a utilizar, será considerando los costos de producción del producto, más un incremento que permita alcanzar un margen bruto entre el 50% y 70%.

Al ser un canal directo de ventas, las opciones de pago serán con tarjeta de crédito y efectivo.

En el siguiente cuadro se muestra a nivel de plato, el detalle de costos, más el margen de ganancia esperado, impuesto al valor agregado del 12% obteniendo el precio final para la venta.

Tabla 2. *Listado de precios*

Platos	Costo unitario de producción	Margen Bruto	Precio	IVA	Precio final
Entradas					
Picada mixta	3,74	70%	5,35	0,64	5,99
Alitas	3,12	70%	4,46	0,53	4,99
Sopas y Ensaladas					
Chicken Caesar Salad	3,74	70%	5,35	0,64	5,99
BBQ Chicken Salad	3,74	70%	5,35	0,64	5,99
Sopa del día	1,25	70%	1,79	0,21	2,00
Especialidad de la Casa					
Lomo relleno Hawaino 300 gr.	6,42	60%	10,71	1,28	11,99
Lomo relleno Italiano 300 gr.	6,42	60%	10,71	1,28	11,99
Lomo relleno Mexicano 300 gr.	6,38	60%	10,63	1,28	11,90
Bandeja Toribio	4,42	50%	8,84	1,06	9,90
Súper Bandeja Toribio	6,91	60%	11,52	1,38	12,90
Festín Alitas	18,75	70%	26,79	3,21	30,00
Carne					
Costillas de cerdo	5,35	50%	10,71	1,28	11,99
Lomo fino	5,89	60%	9,81	1,18	10,99
Bife de Chorizo	4,01	50%	8,03	0,96	8,99
Lomo de falda	4,01	50%	8,03	0,96	8,99

Picaña	4,01	50%	8,03	0,96	8,99
Chuleta de cerdo	4,01	50%	8,03	0,96	8,99
Carne montada con moro	2,46	50%	4,91	0,59	5,50
Pollo					
Filete de pollo 250 gr	3,57	50%	7,13	0,86	7,99
Alitas 6 unidades: 1 sabor	3,21	60%	5,35	0,64	5,99
Alitas 12 unidades: 2 sabores	6,16	60%	10,27	1,23	11,50
Alitas 25 unidades: 3 sabores	12,05	60%	20,09	2,41	22,50

Platos	Costo unitario de producción	Margen Bruto	Precio	IVA	Precio final
Hamburguesas					
Chori burger	1,78	50%	3,56	0,43	3,99
Toribio Sencilla de Res	1,78	50%	3,56	0,43	3,99
Toribio Sencilla de Pollo	1,78	50%	3,56	0,43	3,99
Toribio Mega Recargada	3,21	60%	5,35	0,64	5,99
Gigant Toribio	4,28	60%	7,13	0,86	7,99
Menú Infantil					
Nugguets de pollo	2,01	50%	4,02	0,48	4,50
Choripapas	2,01	50%	4,02	0,48	4,50
Papi carne	2,01	50%	4,02	0,48	4,50
Mini bandeja Toribio	2,67	50%	5,35	0,64	5,99
Alitas bbq	3,21	60%	5,35	0,64	5,99
Bebidas					
Jugos naturales	0,30	87%	2,23	0,27	2,50
Té helado	0,40	78%	1,79	0,21	2,00
Gaseosa	0,40	78%	1,79	0,21	2,00
Agua con gas/ sin gas	0,40	70%	1,34	0,16	1,50
Vinos	8,80	55%	19,64	2,36	22,00

Además, se realiza una comparación de los precios de los principales competidores mencionados en la investigación de mercados, con esto se asegura el contar con precios competitivos.

Tabla 3. *Precios competencia*

	Lomo	Picaña	Bife	Parrillada	Costilla	Pollo
Tablita del Tártaro	\$9,90			\$ 11,39	\$ 14,39	\$ 7,15
Chorigol	\$8,99	\$ 8,99	\$8,99	\$ 14,00	\$ 8,99	\$ 6,99
Casa Res	\$9,99	\$ 9,99	\$9,99	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 9,99
Toribio Carnes al Grill	\$8,99	\$ 8,99	\$8,99	\$ 9,99	\$ 11,99	\$ 7,99

3.9.6.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

- **Promociones**

En base al estudio de mercado, se pudo identificar que entre semana las preferencias de consumo en restaurantes son menores, por lo que se trabajará en un conjunto de promociones que ayuden a generar mayor tráfico y venta en estos días.

Tabla 4. *Promociones*

Lunes	Segunda hamburguesa a mitad de precio
Martes	All you can eat en alitas (de 18:00 a 21:30)
Miércoles	Parrilla libre (de 18:00 a 21:30)
Jueves	800 gr de costillas a precio de 400 gr
Viernes	3x2 en Bebidas



Fechas especiales:

- Cumpleaños: postre gratis, si vienes con 4 o más acompañantes el cumpleaños no paga.
- San Valentín: ven con tu pareja o amigos y por la compra de los platos “especialidad de la casa” te regalamos copas de vino o cerveza.
- Día de la madre, Día del padre: el postre para los papás va por nuestra cuenta, aplica para cortes de carne y platos especialidad de la casa.
- Partidos de fútbol: 3x2 en cervezas

Fidelización: Se trabajará en levantamiento de base de datos y acciones de marketing directo, segmentando a los clientes por frecuencia y montos de consumo, rentabilidad, modos de pago; esto con el fin de establecer un programa de fidelización, relaciones a largo plazo y recomendación de la marca.

- Cumpleaños: Mailing o mensaje de Whatsapp con un mensaje de cumpleaños y una cortesía del restaurante.
- Obsequios con logo y mensaje de la marca en Navidad, San Valentín, ejemplo set de salsas de la casa.
- Invitación para pruebas de nuevos platos.

- **Comunicación**

La encuesta realizada también arrojó que los medios más comunes por los que las personas del sector se enteran o buscan información de un restaurante, en un 57% son por redes sociales, recomendación e internet; por lo que las acciones de comunicación se enfocarán en estos medios.

El 94% de la población del Ecuador 16 millones de habitantes, usan plataformas digitales. Entre ellas el 69,6% usa Facebook y 21,6% Instagram (INEC, 2017).

- *Redes sociales:* Creación de páginas oficiales de Facebook e Instagram.

 Carnes a la Parrilla Toribio  @Toribiouio

Contratación de una agencia digital para la generación de contenido de las páginas.

Pautas mensuales en determinados platos y promociones.

- *Relaciones Públicas:* Identificación de microinfluencers, grupos de Facebook y Blog afines a gastronomía; con quienes, por medio de un auspicio o canje de consumo, podamos generar información y recomendación de la marca por medio de sus páginas web o redes sociales.

Gestión en radio para lograr menciones del restaurante, especialidad y promociones específicas.

Evento de lanzamiento con la invitación de figuras relevantes.

- *Página web:* Creación de página web, con información del restaurante, galería de fotos del lugar y los platos, detalle del menú, formulario para solicitar cotizaciones y contacto con el restaurante.

Desarrollo de un espacio tipo Blog, en donde se comparta información de interés para los “amantes de la carne”, como términos, tipos de corte, bebidas para acompañamiento, etc.

- *Recomendación:* Entregando un servicio y producto de calidad, esperamos que el “Boca a boca” permita dar a conocer el restaurante,

este es uno de los métodos más tradicionales y efectivos para esta industria.

Adicional, con las redes sociales, es más fácil el que la gente exprese y comparta sus opiniones y recomendaciones, de manera que por medio de promociones fomentaremos e invitaremos a los clientes a que nos califiquen y deje opinión en Facebook.

3.9.6.5 ESTRATEGIA DE SERVICIO

EL restaurante tendrá como alcance el preparar y servir los alimentos en el establecimiento, para llevar y servicio a domicilio.

La atención al cliente de excelencia, es uno de los valores que más estaremos impulsando como parte de la cultura organizacional del restaurante, y que estará presente en los procesos y cada punto de contacto con el cliente, ya sea físico (en el local) o digital, respondiendo oportunamente a las consultas, dudas o quejas que se puedan presentar por redes sociales o página web.

- Esto se logrará a través de capacitación constante.
- Boletines internos que se difundan en las carteleras y correos de los colaboradores.
- Reconocimientos no monetarios para el empleado que más felicitaciones tenga por parte de los clientes, ejemplo: entradas al cine, órdenes de consumo, días libres.

Canales de comunicación con el cliente:

Buzón de sugerencias, página web, redes sociales y una encuesta trimestral para medir el indicador de Net promoter score (NPS) una métrica elaborada por primera vez en 1993 por Fred Reichheld, la cual sirve para pronosticar el comportamiento de los clientes cuando realizan compras y recomendaciones, se obtiene restando el % de promotores del % de detractores.

3.9.6.6 PRESUPUESTO

A continuación, presupuesto a detalle para la ejecución de las estrategias de mercadeo para los dos primeros años.

Tabla 5. *Presupuesto Marketing*

Estrategia	Acciones	Responsable	Recursos	Año 1	Meses												Año 2
					0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Producto	Producción fotográfica	Gerente Administrativo	Agencia Creativa	\$ 650,00													\$ 300,00
	Diseño e impresión de menú	Jefe de Cocina	Agencia Creativa	\$ 2.000,00													\$ -
	Piezas gráficas para medios		Agencia Creativa	\$ 1.500,00													\$ 1.500,00
Distribución	Diseño e instalaciones del local	Gerente Administrativo	Diseñador	\$ 2.000,00													\$ -
	Imágenes de ambientación			\$ 1.300,00													\$ 500,00
	Logos, señalética			\$ 1.800,00													\$ -
Precios	Costos más un incremento para al	Gerente Administrativo	Costos unitarios	\$ -													
Promoción	Medios	Gerente Administrativo	Plan de medios														
	Redes sociales		Agencia Digital	\$ 1.800,00													\$ 1.800,00
	Pauta digital		Agencia Digital	\$ 3.000,00													\$ 3.000,00
	Relaciones Públicas		Servicios ocasionales PR	\$ 1.500,00													\$ 1.500,00
	Evento lanzamiento		Servicios ocasionales PR	\$ 1.000,00													\$ 1.000,00
	Página Web		Agencia Digital	\$ 500,00													\$ 300,00
	Material POP			\$ 2.400,00													\$ 2.400,00
Programa fidelización			\$ 600,00													\$ 1.200,00	
Servicio	Capacitación	Gerente Administrativo	Cursos Online	\$ 450,00													\$ 450,00
	Reconocimientos al personal			\$ 500,00													\$ 500,00
	Boletines internos			\$ -													\$ -
	Canales comunicación clientes			\$ 250,00													\$ 250,00

*En el Estado de resultados se puede observar el presupuesto a los 5 años de evaluación del proyecto.

3.9.6.7 PROYECCIONES DE VENTAS

Para la estimación de ventas de la sucursal del Restaurante, se está considerando como base el histórico y reacción de ventas que se obtuvo con la apertura del primer local y el crecimiento del 7,6% de la industria en el 2018 (El Universo, 4 de marzo 2019, sección Economía).

Tabla 6. *Ventas primer año*

Primer año	Unidades	Precio Promedio	Venta
Mes 1	798	10,32	\$ 8.234,18
Mes 2	1.072	10,32	\$ 11.060,41
Mes 3	1.157	10,32	\$ 11.942,79
Mes 4	1.407	10,32	\$ 14.519,76
Mes 5	1.664	10,32	\$ 17.169,78
Mes 6	1.464	10,32	\$ 15.112,79
Mes 7	1.182	10,32	\$ 12.193,47
Mes 8	1.280	10,32	\$ 13.204,78
Mes 9	1.287	10,32	\$ 13.284,99
Mes 10	1.571	10,32	\$ 16.214,34
Mes 11	1.830	10,32	\$ 18.881,55
Mes 12	1.850	10,32	\$ 19.090,68
Total	16.561		\$ 170.909,52

En cuanto a la proyección de ventas, de igual forma, en base a la experiencia de ingresos del primer local, se estima las siguientes ventas anuales y tasas de crecimiento del 5,7% anual.

Tabla 7. *Crecimiento ventas*

	Unidades	Ventas	Crecimiento
Año 1	16.561	\$ 170.909,52	
Año 2	17.503	\$ 194.357,93	5,7%
Año 3	18.508	\$ 220.987,43	5,7%
Año 4	19.569	\$ 251.416,58	5,7%
Año 5	20.687	\$ 286.095,08	5,7%

3.10 Conclusiones del capítulo

El sector de Alojamiento y servicio de comidas en Ecuador tiene un importante aporte en el país con un 2%, considerando la variación interanual del primer trimestre del PIB; este indicador positivo favorece tanto en empleo como en

crecimiento económico debido a su relación con otros sectores productivos como lo son el turismo, el transporte, actividades de comercio.

Este sector ha tenido un crecimiento sostenido en el número de empresas, generando mayores puestos de trabajo y un aumento de sus ingresos por ventas, a pesar de la coyuntura macroeconómica.

Es un mercado que puede considerarse como altamente competitivo, por lo que no hay una concentración, de manera que las empresas más grandes no poseen poder de mercado y no realizan prácticas anti competitivas que perjudiquen al resto de participantes.

CAPITULO 4

4. OPERACIONES

4.1. ESTADO DE DESARROLLO

La sucursal del restaurante Toribio es un nuevo establecimiento que se ejecutará en base a la experiencia y aprendizajes del primer local, con las consideraciones de mejora, demanda del mercado y nueva ubicación.

Infraestructura: El restaurante será adecuado en un local arrendado, en donde las condiciones permitan trabajar en el diseño adecuado tanto para la operación y la implementación de los lineamientos de imagen de marca. Aprobado el diseño, se debe proceder con la construcción del espacio.

Proveedores: Contamos con una base de datos de proveedores, con los que ya se tiene una experiencia de trabajo, negociación de precios, tiempos de entrega, crédito y formas de pago, que son favorables para la empresa.

Personal: La convocatoria para la contratación del nuevo personal, se lo hará por medio de periódicos locales, la recepción de opciones y contacto será por correo electrónico.

Considerando la experiencia del personal que trabaja actualmente en el restaurante matriz, se realizará movimientos claves en cocina y meseros, de manera que, en el nuevo restaurante, se tenga un mayor soporte con personal que ya conoce el movimiento y la operación.

Estrategia operativa: La estrategia operativa del restaurante Toribio, estará enfocada en generar valor en el desarrollo de procesos que permitan aumentar la calidad, productividad, satisfacción del cliente y reducción de costos; considerando la cultura de servicio como base de cada paso.

4.2. DESCRIPCION DEL PROCESO

4.2.1. Cadena de Valor

La Cadena de valor que se aplique al restaurante Toribio, se define con actividades cuyo propósito final, es el de crear valor para los clientes (Thomson,

Peteraf, Gamble, Strikland, 2012, p. 107), considerando dos grandes grupos, como lo son las actividades primarias y las secundarias o de apoyo.



Figura 29. Cadena de Valor de Porter aplicado a Restaurante Toribio

Tomado de: Thomson, Peteraf, Gamble, Strikland, 2012

Actividades primarias:

- *Manejo de la cadena de abastecimiento:* dentro de estas actividades se contempla la compra, recepción, almacenamiento y distribución de insumos para la operación general del restaurante, es decir cocina y área de servicio. Así también el control de inventario y stock de los mismos.
- *Operaciones:* considera el proceso de recepción de pedidos, preparación y cocción de platos, despacho, entrega y servicio a la mesa. Dentro de la operación se engloba toda la gestión de preparación de alimentos, incluyendo congelación, refrigeración, porcionar/pesar, y el mantenimiento de equipos e instalaciones.
- *Marketing:* abarca todas las acciones que se establezcan dentro de las estrategias del plan de marketing, para una mejor comercialización y posicionamiento de la marca.
- *Servicio post venta:* actividades que guíen sobre la asistencia y respuesta oportuna de quejas, dudas y sugerencias de los clientes.
- *Margen de ganancia:* el restaurante debe entregar valor al cliente de una manera rentable para su crecimiento a largo plazo.

Actividades secundarias:

- *Administración general:* contempla todas las acciones financieras, legales de seguridad e higiene; todas necesarias para la administración del restaurante.
- *Gestión de Recursos humanos:* actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidad. Así también acciones de nómina con el reclutamiento, contratación y capacitación
- *Tecnología:* sistemas de facturación e inventario, y programas de CRM para el manejo de bases de datos.

4.2.2. Diagrama de flujo

Las actividades antes detalladas, se engloban en el proceso general de servicio al cliente, ilustrado en el siguiente diagrama:

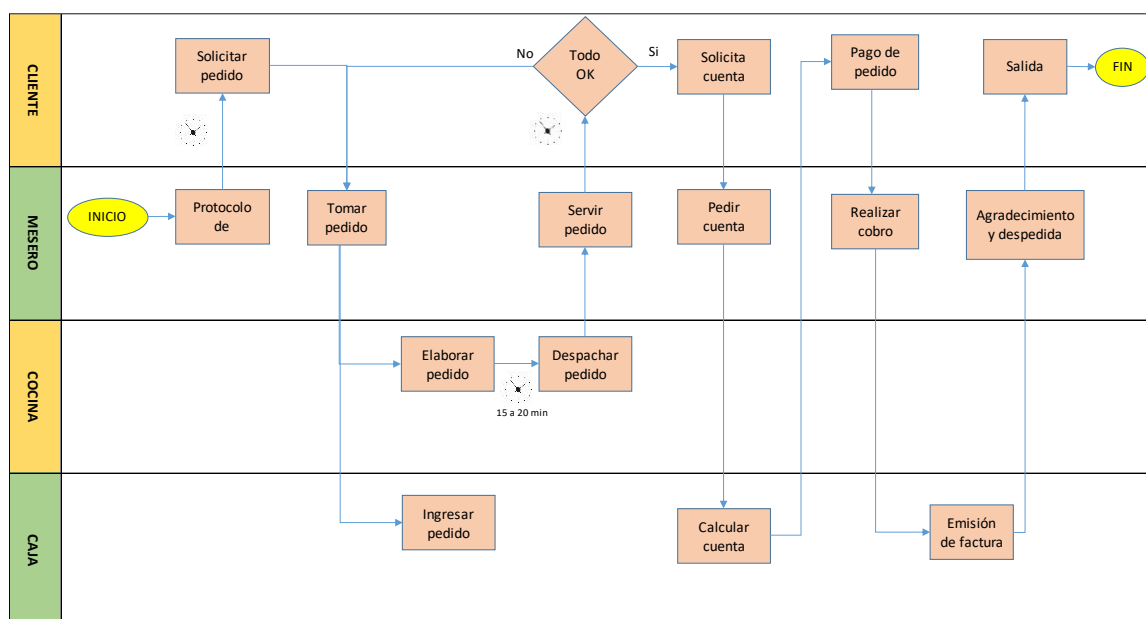


Figura 30. Flujograma atención al cliente.

4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

4.3.1. Materia prima alimentos e insumos

La materia prima para la elaboración de los platos, estará conformada por los ingredientes base, distintos cortes de carne, guarniciones y salsas especiales de la casa que acompañan los pedidos.

Tabla 8. *Materia prima elaboración platos*

Ingredientes base	Cortes de carne	Guarniciones	Salsas
Espicias	Bife de Chorizo	Arroz	BBq
Sal en grano	Picaña	Papas	Jack Daniels
Vinagreta	Lomo fino	Chorizo	Miel y mostaza
	Lomo de falda	Pan	Picante
	Chuleta	Ensalada	Teriyaki
	Costillas de cerdo		Mayonesa
	Pollo		Tomate

En el detalle de materiales no productivos, pero necesarios para la entrega del servicio, considera utensilios e insumos como luz, agua, gas, materiales de oficina, elementos de limpieza, empaques plásticos y fundas.

Tabla 9. *Utensilios cocina y zona servicio*

Utensilios	Cantidad	Utensilios	Cantidad
Cocina:		Servicio:	
Cuchillos	10	Platos	100
Balanza	2	Cucharas	150
Bandejas	4	Cubiertos	150
Cucharones	10	Cuchillos	150
Pinzas	2	Vasos	150
Brochas	5	Copas	50
Ollas	10	Saleros	20
Tabla de picar	2	Servilleteros	20
Termómetro	1		
Tijeras	2		

4.3.2. Muebles y equipos

El equipamiento contempla cada espacio necesario a adecuar para el funcionamiento del restaurante, siendo una parte importante del presupuesto de inversión.

Tabla 10. *Equipamiento local*

Equipamiento	Monto
Cocina	\$ 10.000,00
Vajilla	\$ 2.000,00
Utensilios de cocina	\$ 4.000,00
Zona de servicio	\$ 11.000,00
Equipos computación	\$ 600,00
Programa de facturación, control de stock y bases de datos	\$ 2.000,00
Mantenimientos y seguros (anual)	\$ 4.000,00

4.3.3. Capacidad instalada

El área del restaurante será de 200m², contemplando 60 m² para áreas funcionales como cocina, bodega y baños, y el resto para espacio de servicio mesas y caja.

El aforo esperado es de 70 personas, ubicadas en mesas de 4 a 6 puestos.

La distribución del establecimiento se muestra en el siguiente plano, en el mismo se asegura fluidez de los clientes, y versatilidad en ubicación y construcción de mesas para eventos o reservas de grupos más grandes.



Figura 31. Plano de Restaurante

4.3.4. Mano de obra

Tras la especificación del organigrama y funciones específicas de cada puesto, para el arranque y funcionamiento del local, el requerimiento inicial de personal será de 7 personas, contemplando que 2 sean medio tiempo.

Tabla 11. *Requerimiento personal*

Cargo	Descripción	Cantidad	Horario
Administrador	Organización del equipo y establecimiento, junto con el aseguramiento de la calidad de servicio y comida	1	Completo
Jefe de Cocina	Dirección de cocina y optimización de recursos	1	Completo
Cocinero	Elaboración y presentación de platos conforme recetarios	1	Completo
Ayudante de cocina	Apoyo en las distintas funciones que se requiera en cocina	1	Completo
Mesero	Excelencia en servicio al cliente, con carisma y recomendación maximizar la venta	1	Completo
Mesero		1	Medio
Cajero	Control y cobro de cuentas, cuadre diario de ventas	1	Medio

4.4. PLAN DE PRODUCCION

Al ser una sucursal de un restaurante existente, el plan de producción se basará en la experiencia del local matriz, en cuanto a los tiempos de preparación de cada plato y la rotación de clientes.

El personal tendrá la capacitación necesaria con el recetario (ingredientes, cantidades, elaboración, montaje) y procesos de preparación, despacho y servicio, de manera que los tiempos se lleguen a igualar.

- Aforo: 70 personas
- Personal área de servicio y cocina: 7
- Tiempo de preparación: 15 a 20 minutos (depende del término de cocción de la carne)
- Tiempo de montaje y despacho: 5 minutos
- Tiempo de consumo: 20 minutos

De acuerdo al plan de ventas, referencia de ticket promedio del local matriz y aforo físico del establecimiento, se espera la siguiente cantidad de producción:

Tabla 12. Producción anual 5 años

Menú	Año				
	1	2	3	4	5
Entradas	1.656	1.750	1.851	1.957	2.069
Sopas y Ensaladas	828	875	925	978	1.034
Especialidad de la Casa	3.312	3.501	3.702	3.914	4.137
Carne	4.471	4.726	4.997	5.284	5.585
Pollo	3.478	3.676	3.887	4.110	4.344
Hamburguesas	2.815	2.975	3.146	3.327	3.517
Unidades Totales	16.561	17.503	18.508	19.569	20.687
Ventas anuales	\$ 170.910	\$ 194.358	\$ 220.987	\$ 251.417	\$ 286.095
Ticket promedio	\$ 10,32	\$ 11,10	\$ 11,94	\$ 12,85	\$ 13,83
Clientes por año	16.561	17.503	18.508	19.569	20.687
Días atención	352	352	352	352	352
Clientes promedio diarios	47	50	53	56	59
Horas full atención	4	4	5	5	5
Platos preparación simultánea	12	12	11	11	12

4.5. PLAN DE COMPRAS

4.5.1. Proveedores

Basado en el plan de producción, se identifica las opciones de proveedores con quienes se trabajará en el abastecimiento de la materia prima necesaria para la elaboración de platos.

La referencia de proveedores del restaurante matriz, dan el aval de capacidad de respuesta, negociación de precios, flexibilidad en formas de pago, calidad y variedad de producto.

Política frecuencia de compra: La materia prima en este caso, son en su mayor parte elementos perecibles, de manera que la frecuencia de compra y abastecimiento de los mismos, deberá ser de una vez a la semana, lo que varía es la cantidad, dependiendo de la demanda.

Demanda: Por medio del sistema de facturación, que contempla el módulo de control de stock, se podrá proyectar la cantidad de pedido en base al recetario levantado de platos.

Política de pago: La negociación en cuanto a términos de pago, se manejará con 30 días de crédito.

Tabla 13. *Listado Proveedores*

Proveedor	Concepto	Característica	Frecuencia de entrega	Día de Pedido	Fono	Importancia
COCA COLA	BEBIDAS	Percible	Quincenal	Miércoles	401-2200	Media
PILSENER	BEBIDAS	Percible	Quincenal	Miércoles	1800 012 345	Media
SUPER LICORS	BEBIDAS	Percible	Quincenal	Viernes	222-2814	Baja
CARNES EL SUECO	CARNES	Percible	Semanal	Lunes	6035583	Alta
CARNES SAUCES	CARNES	Percible	Semanal	Lunes	2808135	Media
DCARNES COOL	CARNES	Percible	Semanal	Lunes	2958775	Media
WINGS DEALER	CARNES	Percible	Semanal	Martes	984682851	Alta
SUPERMERCADO DE CARNES	CARNES	Percible	Semanal	Martes	960278054	Media
PRONACA	CARNES	Percible	Semanal	Jueves	987662677	Alta
MIRARDO VEGO	LEGUMBRES Y FRUTAS	Percible	Semanal	Martes	998524115	Media
ROSITA	LEGUMBRES Y FRUTAS	Percible	Semanal	Viernes	2477328	Alta
PAUL CARRERA	LEGUMBRES Y FRUTAS	Percible	Semanal	Martes	984502402	Baja
BODEGA GEOVANNA	ABASTOS - BODEGA	Percible	Quincenal	Lunes	987733625	Alta
INDUSTRIAS ALES	ABASTOS - BODEGA	Percible	Quincenal	Jueves	998614165	Media
SUPERMAXI	ABASTOS - BODEGA	Percible	Quincenal	Viernes	N/A	Media
SANTAMARIA	ABASTOS - BODEGA	Percible	Quincenal	Miércoles	N/A	Media
AKY SUPERMERCADOS	ABASTOS - BODEGA	Percible	Quincenal	Viernes	N/A	Media
REKENPLAST	PLASTICOS	No Percible	Bimensual	Lunes	253-4472	Baja
CARLOS BENAVIDES	GUANTES	No Percible	Bimensual	Viernes	961483889	Baja
LAAR	SEGURIDAD	No Percible	Mensual	Mensual	N/A	Alta
DSJ - ESMERIDO SAN LAGO	CONTROL DE PLAGAS	No Percible	Mensual	Mensual	2572299	Alta

4.5.2. Control de calidad

Política de Calidad: Excelencia en servicio, manipulación y preparación de los alimentos, generando satisfacción y recomendación del cliente.

Para asegurar la calidad de la materia prima, los proveedores deben pasar por un proceso de calificación del Jefe de cocina y Administrador, mismo que involucra:

- Primera compra será pequeña para prueba de producto.
- Referencias laborales mínima de 2 años.
- Permiso para venta de alimentos perecibles, otorgado por la Agencia Nacional de regulación, control y vigilancia Sanitaria, según reglamento sustitutivo para otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario; Acuerdo ministerial N° 4712, Suplemento del Registro Oficial 202, 13-III-2014 y sus

reformas Acuerdo 4907, Registro Oficial 294, 22-VII-2014 y Acuerdo 5004, Registro Oficial 317, 22-VIII-2014; 2. Emitir política de plazos de cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura para plantas procesadoras de alimentos. Registro Oficial 839, 27 de noviembre de 2012. 3. Reglamento de Alimentos, Decreto 4114, Registro Oficial 984, 22-VII-1988).

Proceso: El Jefe de cocina, es el único autorizado para recibir el producto, con quien también el Administrador validará el pedido, cantidad y feedback del proveedor, en alineación con la información que arroje el sistema de inventario.

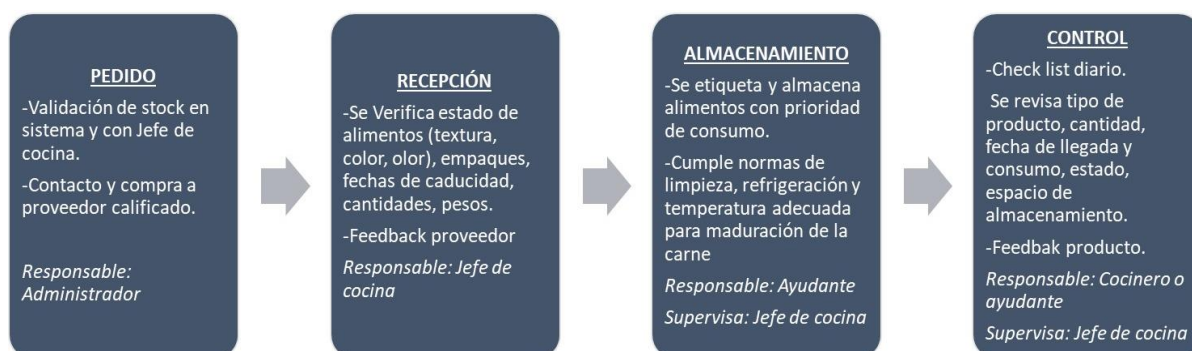


Figura 32. Proceso control de calidad de compras

Seguimiento: Bajo la supervisión del Jefe de Cocina, el Cocinero y Ayudante, realizan un Check list diario, en donde se verifique el inventario físico disponible y el estado de los alimentos, esta información se almacenará en una bitácora de cocina, para revisión del Administrador y posterior acción en cuanto a mejoras en almacenamiento, cantidades de pedido, reclamos o sugerencias a proveedores.

4.6. KPI's de desempeño del proceso de servicio

Un adecuado proceso de servicio, conlleva el planteamiento y medición de indicadores que permitan una mejora continua del mismo, y asegurar el incremento de las ventas, junto al aumento de clientes satisfechos.

En el cuadro se muestran los indicadores más relevantes, basado en el concepto de Balanced Scorecard (Robert Kaplan y David Norton, 1992).

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización (Harvard Business School Press, The Balanced ScoreCard, Translating Strategy into Action, Boston, 1996).

Tabla 14. Cuadro Kpis medición desempeño proceso de servicio restaurante

Perspectiva	Aspectos	Ponderación	Objetivo	Indicador	Frecuencia
Servicio al cliente	Amabilidad durante la estancia	29%	Lograr mayor recomendación y recompra	NPS= Promotores- Detractores	Trimestral
	Atención personalizada			Promedio tiempo de espera: 15 a 20 min	Mensual
	Soluciones oportunas				
	Conocimiento del menú				
Tiempo de espera					
Alimentos	Variación	25%	Maximizar compra con el consumo de más platos	Ticket promedio= \$Ventas/ Q Facturas	Mensual
	Presentación			Best sellers	Semanal
	Sabor				
	Acorde a lo ofertado en el menú				
Entorno-Ambiente	Decoración	11%	Generar una experiencia placentera con la marca	Frecuencia de visita	Mensual
	Agradable				
	Seguro				
	Cómodo				
Higiene	Personal pulcro	25%	Control y práctica diaria de normas de limpieza	Check list diario: Calificación mínima 90/100	Mensual
	Instalaciones limpias				
	Baños aseados				
Relación calidad percibida/precio	Calidad / Precio	10%	Atender oportunamente sugerencias o reclamos	Q reclamos/ Q Facturas	Mensual

4.7. Conclusiones del capítulo

Definir un plan de operaciones permite aterrizar en la práctica, el real funcionamiento del restaurante, no solo contemplando la cantidad de mano de obra requerida, sino también el alcance del tipo de equipamiento, instalaciones y la capacidad de producción necesaria para obtener las ventas esperadas.

A nivel de procesos, la identificación de las actividades primarias y secundarias, ayudan a focalizar los esfuerzos en la generación de valor para el cliente.

El contar con un plan de compras estructurado, asegura la optimización de recursos y calidad, obteniendo la mejor materia prima para la preparación de platos, y convirtiendo a los proveedores en aliados.

Finalmente, el establecimiento de KPIS sobre el proceso de servicio, permitirá identificar oportunamente áreas de mejora que aseguren un crecimiento sostenible del negocio y la satisfacción de los clientes.

CAPITULO 5

5. PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

El análisis financiero del proyecto se basa en los siguientes supuestos:

- Periodo de tiempo: proyección a 5 años
- Crecimiento Industria 2018: 7,6%
- Salario básico unificado: \$394
- Inflación anual: 0,54%

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0,54	1,08	1,62	2,16	2,7

Ingresos:

Las ventas planificadas contemplan un crecimiento anual del 5,7%, el crecimiento de la industria en el 2018 fue del 7,6% (El Universo, 4 de marzo 2019, sección Economía). Además, se considera que es una marca conocida en el sector, más la experiencia de los dueños, hará más corta la curva de aprendizaje y evitará la fuga de clientes.

Tabla 15. *Ingresos por ventas*

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 170.910	\$ 194.358	\$ 220.987	\$ 251.417	\$ 286.095
Unidades	16.561	17.503	18.508	19.569	20.687
Crecimiento		5,7%	5,7%	5,7%	5,7%
ASP	\$ 10,32	\$ 11,10	\$ 11,94	\$ 12,85	\$ 13,83

La cobranza en el local se espera sea similar a la matriz, 70% pago de clientes en efectivo y un 30% con tarjeta de crédito, con cobro máximo a fin de mes.

Tabla 16. *Cuentas por cobrar*

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Cuentas por cobrar iniciales	\$ 4.273	\$ 5.078	\$ 5.487	\$ 6.622	\$ 7.035
(+) Cuentas por cobrar del período	\$ 14.242	\$ 17.097	\$ 18.264	\$ 22.333	\$ 23.363
(-) Cobranzas	\$ 14.242	\$ 17.047	\$ 18.272	\$ 22.255	\$ 23.388
(=) Cuentas por cobrar finales	\$ 4.273	\$ 5.129	\$ 5.479	\$ 6.700	\$ 7.009

Sueldos:

Se contempla 7 empleados para el inicio de funciones: Administrador, Jefe de cocina, Cocinero, Ayudante de cocina, Meseros, Cajero.

El ayudante de cocina, uno de los meseros y cajero, el primero año trabajan medio tiempo y el segundo año en jornada completa.

Dentro de los valores de sueldos, se contempla aquellos que son mano de obra directa en la producción de los platos y servicio, y el personal administrativo que representa ser un gasto.

Tabla 17. *Sueldos y pago IESS total*

	Años				
	1	2	3	4	5
MOD	22.792,41	27.606,98	30.657,69	31.526,62	32.377,84
IESS	4.634,50	5.200,69	5.809,44	5.934,92	6.095,17
GASTO	10.641,50	14.373,68	14.606,53	14.922,04	15.324,93
IESS	2.195,42	2.735,27	2.779,58	2.839,62	2.916,29
	40.263,83	49.916,62	53.853,25	55.223,21	56.714,23

Inversiones:

El equipamiento del restaurante forma parte del activo, su inversión se define en base a las necesidades de operación y adecuación del restaurante.

Se aplica depreciación no acelerada, y como política se establece un valor de rescate para cada elemento, considerando la intensidad de uso y desgaste.

Activos fijos:

Equipo	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario
Cocina	10.000	10	850
Muebles	11.000	10	450
Utensilios de cocina	4.000	10	50
Vajilla	2.000	10	5
Equipos computación y software	2.600	3	300
	29.600		

Tabla 18. *Depreciación activos*

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Total Costo Histórico	29.600,00	29.600,00	29.600,00	29.600,00	29.600,00	29.600,00
Total Gasto depreciación	-	3.331,17	3.331,17	3.331,17	2.564,50	2.564,50
Total depreciación acumulada	-	3.331,17	6.662,33	9.993,50	10.258,00	12.822,50

Intangibles:

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Total	Vida Útil (años)
Gastos Constiución	1	2.000,00	5

Tabla 19. *Amortización intangible*

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Costo histórico	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Gasto de amortización		400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Amortización acumulada		400,00	800,00	1.200,00	1.600,00	2.000,00
Valor en libros		1.600,00	1.200,00	800,00	400,00	-

Estructura de capital:

El capital estará conformado en un 60% por el aporte de socios y 40% por medio de deuda.

Tabla 20. *Estructura capital*

Adecuaciones	6.000,00
Inversiones PPE	29.600,00
Gastos constirución	2.000,00
Capital de Trabajo	13.123,24
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	50.723,24

El capital de trabajo contempla los valores necesarios para el primer mes de funcionamiento.

Tabla 21. *Capital de trabajo*

Costo servicios vendidos	6.704
Suministros oficina y limpieza	524
Movilización y otros	80
Servicios básicos	494
Gasto arriendo	1.540
Permisos	500
Gasto administrativo	442
Gasto Marketing	1.770
Gasto sueldos	1.070
Capital de trabajo	13.123

Financiamiento:

El 30% de la inversión inicial, es decir \$20.289 será financiada con deuda, con una tasa del 16% anual (Produbanco), 48 meses plazo y pago mensual con cuota fija de \$575.

Compras:

La política con proveedores, entrega un espacio de 30 días para el pago, lo que permite el aprovisionamiento de materia prima y suministros necesarios para la preparación de platos y entrega del servicio.

Tabla 22. *Cuentas por pagar*

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Costo de productos vendidos	83.627	94.730	102.717	113.520	123.412
Inventario	1.016	1.144	1.079	1.641	2.228
Cuentas por pagar	1.679	1.915	1.887	2.573	3.195

5.2 Estados Financieros Proyectados

5.2.1 Estados de resultados

La proyección del Estado de resultados evidencia que el primer año se tendrá pérdida, por lo que todavía no se verá mayor utilidad en el ejercicio, para el segundo año se estima alcanzar un margen neto del 3% y al quinto año un margen neto óptimo del 17%, para un establecimiento de comidas.

Tabla 23. Estado de Resultados Restaurante Toribio

Detalle	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	170.909,52	194.357,93	220.987,43	251.416,58	286.095,08
(-) Costo de productos vendidos	83.627,00	94.730,40	102.716,79	113.520,29	123.412,20
(=) UTILIDAD BRUTA	87.282,52	99.627,52	118.270,64	137.896,29	162.682,88
(-) Gastos sueldos	12.836,93	17.108,95	17.386,12	17.761,66	18.241,22
(-) Gastos generales	72.189,92	64.653,78	62.117,08	63.458,81	65.172,20
(-) Gastos de depreciación	3.331,17	3.331,17	3.331,17	2.564,50	2.564,50
(-) Gastos de amortización	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	-1.475,49	14.133,62	35.036,28	53.711,32	76.304,96
(-) Gastos de intereses	2.966,07	2.288,36	1.493,90	562,58	-
(-) Gastos tarjeta crédito	2.307,28	2.623,83	2.983,33	3.394,12	3.862,28
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-6.748,84	9.221,43	30.559,04	49.754,62	72.442,68
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-1.012,33	1.383,21	4.583,86	7.463,19	10.866,40
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-5.736,52	7.838,22	25.975,19	42.291,42	61.576,27
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	-1.262,03	1.724,41	5.714,54	9.304,11	13.546,78
(=) UTILIDAD NETA	-4.474,48	6.113,81	20.260,65	32.987,31	48.029,49
MARGEN BRUTO	51,07%	51,26%	53,52%	54,85%	56,86%
MARGEN OPERACIONAL	-0,86%	7,27%	15,85%	21,36%	26,67%
MARGEN NETO	-2,62%	3,15%	9,17%	13,12%	16,79%

5.2.2 Estado de situación

En el balance general proyectado, se muestra la composición de los activos, pasivos y patrimonio, al término del ejercicio contable de cada periodo.

También se estará aplicando el 10% de reserva legal y acumulación de utilidades.

Tabla 24. *Balance General Restaurante Toribio*

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	50.723,24	50.826,27	63.049,54	90.183,46	125.071,03	174.128,31
Corrientes	19.123,24	22.957,44	38.911,87	69.776,96	105.329,03	157.350,81
Caja/Bancos	19.123,24	17.669,00	32.638,67	63.218,29	96.988,16	148.114,46
Cuentas por Cobrar	-	4.272,74	5.129,25	5.479,19	6.700,01	7.008,76
Inventario	-	1.015,70	1.143,96	1.079,48	1.640,87	2.227,59
No Corrientes	31.600,00	27.868,83	24.137,67	20.406,50	19.742,00	16.777,50
Propiedad, Planta y Equipo	29.600,00	29.600,00	29.600,00	29.600,00	29.600,00	29.600,00
Depreciación acumulada	-	-3.331,17	-6.662,33	-9.993,50	-10.258,00	-12.822,50
Gastos de constitución	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Amortización acumulada	-	-400,00	-800,00	-1.200,00	-1.600,00	-2.000,00
PASIVOS	20.289,30	18.034,07	14.251,70	9.619,55	5.027,97	5.321,54
Corrientes	-	1.678,75	2.508,08	2.798,02	4.460,53	5.321,54
Cuentas por pagar proveedo	-	1.678,75	1.915,39	1.887,47	2.572,76	3.194,94
Impuestos por pagar	-	-	592,69	910,56	1.887,77	2.126,61
No Corrientes	20.289,30	16.355,32	11.743,62	6.821,52	567,44	-
Deuda a largo plazo	20.289,30	16.355,32	11.743,62	6.821,52	567,44	-
PATRIMONIO	30.433,94	25.959,46	32.520,72	52.169,98	83.131,23	127.861,99
Capital	30.433,94	30.433,94	30.433,94	30.433,94	30.433,94	30.433,94
Reserva Legal		(447,45)	611,38	2.026,06	3.298,73	4.802,95
Utilidad acumulada			(4.027,04)	1.475,39	19.709,97	49.398,55
Utilidad del ejercicio		-4.027,04	5.502,43	18.234,58	29.688,58	43.226,54
PASIVO+PATRIMONIO	50.723,24	43.993,53	46.772,42	61.789,53	88.159,20	133.183,54

5.2.3 Estado de flujos de caja

El flujo de caja permitirá evidenciar el saldo final de efectivo disponible cada año, en base a la estructura de ingresos y egresas del proyecto.

Tabla 25. Estado de Flujo de caja Restaurante Toribio

Flujo de Caja del proyecto	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	-	3.971,42	16.101,21	33.375,54	42.831,36	53.321,05
Depreciación		3.331,17	3.331,17	3.331,17	2.564,50	2.564,50
Amortización		400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Variación cuentas por pagar		1.682,95	232,34	51,09	409,67	84,90
Variación cuentas por cobrar		-4.272,74	-856,51	-553,26	-572,95	-644,48
Variación Inventario		-2.124,99	-303,79	-84,94	-459,75	-130,26
Variación impuestos por pagar		2.018,66	6.165,52	8.780,47	4.806,36	5.331,86
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO		5.006,47	25.069,93	45.300,06	49.979,19	60.927,57
Compra activos fijos	29.600,00					
Otros						
FLUJO DE EFECTIVO INVERSIÓN	29.600,00					
Aportes de capital	30.103,47					
Préstamo inicial	20.068,98					
Pago anual de capital del préstamo		3.891,26	4.561,61	5.347,45	6.268,66	
Reserva legal			397,14	1.610,12	3.337,55	4.283,14
FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO	50.172,45	3.891,26	4.958,76	6.957,57	9.606,21	4.283,14
Variación de efectivo	18.572,45	-903,45	14.969,67	30.579,63	33.769,86	51.126,31
Saldo inicial de caja		18.572,45	17.669,00	32.638,67	63.218,29	96.988,16
SALDO FINAL DE CAJA	18.572,45	17.669,00	32.638,67	63.218,29	96.988,16	148.114,46

5.2.4 Análisis de relaciones financieras

5.2.4.1 Índices financieros

Los *índices de liquidez* muestran que la empresa tiene los recursos para pagar o respaldar sus obligaciones de corto plazo, y el inventario no afecta la solvencia de la misma.

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
LIQUIDEZ CORRIENTE					
ACTIVO CORRIENTE					
PASIVO CORRIENTE	13,68	15,51	24,94	23,61	29,57
PRUEBA ÁCIDA					
ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS					
PASIVO CORRIENTE	13,07	15,06	24,55	23,25	29,15

Índices de solvencia: El endeudamiento del activo con un valor inferior a 0.7, indica que la empresa no tiene necesidad de recurrir constantemente a adquirir deuda como financiamiento. Además, se espera que, para el tercer año, el crédito bancario represente tan solo un 8% del activo total.

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO					
PASIVO					
ACTIVO	0,35	0,23	0,11	0,04	0,03
ENDEUDAMIENTO BANCARIO					
DEUDAS FINANCIERAS	32%	19%	8%	0,5%	0%
ACTIVO TOTAL					

Índices de gestión: Se tiene un promedio de 160 veces que gira el inventario en un año, la rotación es alta ya que hablamos en mayor parte de materia prima perecible.

El inventario y compras se maneja cada 7 días, las cuentas por cobrar y pagar en un máximo de 30 días.

En cuanto a la rotación del activo fijo, el indicador nos muestra que se obtiene un promedio de \$11 por cada \$1 invertido en activos fijos.

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
ROTACIÓN DE INVENTARIOS					
VENTAS					
INVENTARIOS	168	170	205	153	128
DÍAS DE INVENTARIO	7	7	7	7	7
DÍAS DE COBRO	30	30	30	30	30
DÍAS PAGO A PROVEEDORES	30	30	30	30	30
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO					
VENTAS					
ACTIVO FIJO	6,1	8,1	10,8	12,7	17,1

5.2.4.2 VAN, TIR, PRI

La factibilidad del proyecto considera la tasa de descuento WACC, y CAPM para el inversionista, mismas que se obtienen de las siguientes variables:

Tasa libre de riesgo	1,79%
Rendimiento del Mercado	6,62%
Beta	0,85
Beta Apalancada	1,23
Riesgo País	6,70%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	0,67

Precio S&P 500		
Hoy	2.878,48	Hace 5 Años
		2.088,77

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	13,10%
CAPM	16,61%

Para el cálculo del VAN, TIR e IR, se realiza el flujo de libre de caja

Tabla 26. *Flujo de caja libre*

Flujo libre de Caja	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Utilidad antes de impuestos e intereses	-	-1.475,49	14.133,62	35.036,28	53.711,32	76.304,96
Impuestos	-	497,24	-4.763,03	-11.807,23	-18.100,72	-25.714,77
Depreciación y amortización	-	3.731,17	3.731,17	3.731,17	2.964,50	2.964,50
Variación del capital de trabajo		2.155,45	15.125,11	30.575,14	33.889,56	51.160,77
FLUJO DISPONIBLE PROYECTO	-50.723,24	4.908,36	28.226,87	57.535,36	72.464,67	104.715,45
Préstamo	20.289,30	1.678,75	1.915,39	1.887,47	2.572,76	3.194,94
Gasto interés		-2.966,07	-2.288,36	-1.493,90	-562,58	-
Amortización de capital		-3.933,98	-4.611,69	-5.406,15	-6.337,47	-
Escudo Fiscal		999,57	771,18	503,44	189,59	-
FLUJO DISPONIBLE INVERSIONISTA	-30.433,94	686,63	24.013,38	53.026,22	68.326,96	107.910,39

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA			
VAN	\$116.309,27		VAN	\$108.261,52		
IR	3,29		IR	4,56		
TIR	58,51%		TIR	77,61%		
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(50.723,24)	4.908,36	28.226,87	57.535,36	72.464,67	104.715,45
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(30.433,94)	686,63	24.013,38	53.026,22	68.326,96	107.910,39

Finalmente se concluye que el proyecto es viable, obteniendo un VAN positivo tanto para el proyecto como para el inversionista, la TIR es mayor que el WACC y el IR nos habla de que por cada dólar invertido el proyecto está generando \$3,29.

PRI: En base al efectivo de caja descontado y la tasa WACC de 13,10% el tiempo de recuperación de la inversión será entre el cuarto y quinto periodo.

Flujo libre de Caja	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del proyecto	(50.723,24)	4.908,36	28.226,87	57.535,36	72.464,67	104.715,45
WACC	13,10%					
Efectivo de caja descontado	(50.723,24)	4.339,74	22.065,67	39.766,41	44.282,80	56.577,89

5.2.4.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permitirá planificar sobre cuál debería ser la venta mínima del restaurante, para poder cubrir los costos fijos y variables de su operación.

En base a la información del Estado de resultados para cada periodo proyectado.

Tabla 27. *Punto de equilibrio del proyecto*

	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas	170.909,52	194.357,93	220.987,43	251.416,58	286.095,08
Costos fijos	112.453,75	114.570,40	115.970,33	118.682,02	121.886,43
Costos variables	44.227,67	47.436,38	50.041,57	61.794,66	70.469,55
P E	151.714,05	151.561,61	149.918,73	157.358,53	161.720,69

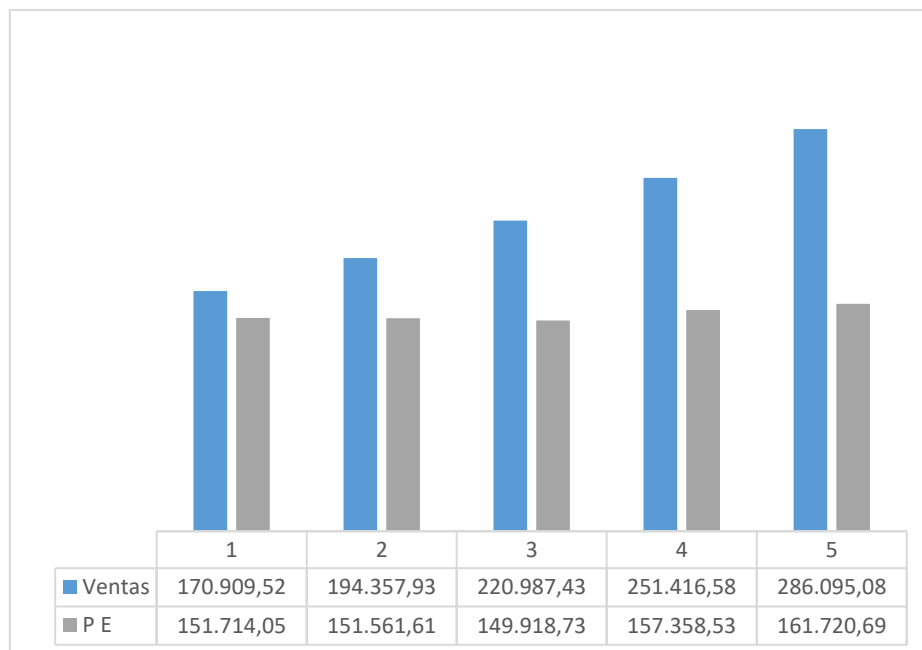


Figura 33. Punto de equilibrio

5.2.5 IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL, AMBIENTAL

La operación del restaurante motiva el movimiento de circulante, pago de impuestos al estado, y el tener una cartera de proveedores quienes también podrán mantener su negocio y sumar más empleo.

Además, la generación de empleo directo, aporta a la estabilidad e ingreso fijo para quienes laboren en el restaurante.

Los accionistas obtendrán ingresos que les permitirá seguir expandiendo sucursales del restaurante y ampliar su apoyo a la economía del país con emprendimiento local.

La comida preparada y sobrante del día, será repartida entre el personal del establecimiento, para que lo puedan compartir con su familia.

De igual forma, una vez al mes donaremos alimentos para la preparación en comedores de ayuda a niños, madres solteras y migrantes.

El respeto al medio ambiente junto con el servicio de excelencia, es parte de la cultura del equipo de trabajo de Toribio, se establecerán políticas de reciclaje,

manejo de basura orgánica y desecho de aceite con proveedores que conocen sobre su tratamiento.

El mantenimiento adecuado y a tiempo de los equipos, también ayudará a no desperdiciar recursos de uso común, como agua y luz.

5.3 Conclusiones capítulo

El estado de resultados ha permitido visualizar que una utilidad óptima se podrá obtener a partir del tercer periodo, con una utilidad neta de \$20.000, hacia un quinto año en donde el margen bruto bordeará el 56%, resultados bastante positivos para un restaurante en crecimiento.

El análisis de los estados financieros con proyección a cinco años, visiona el cumplimiento de objetivos a largo plazo del negocio.

La política establecida para cobro y pagos, es la adecuada, pues permite dar un respiro a la liquidez de la empresa, con el flujo necesario para el abastecimiento y operación. En cuanto a los índices de gestión, tenemos un promedio de que, por cada dólar invertido en un activo fijo, el restaurante está generando un ingreso de \$11.

Las tasas de descuento WACC de 13,10% y CAPM de 16,61%, son menores a la TIR de 58,5% del proyecto, junto con un VAN positivo que demuestran la viabilidad del proyecto. Además, con estos datos, se estima que la recuperación de la inversión será hasta el quinto periodo.

Finalmente, la evaluación financiera proyecta que el negocio es factible, por lo que se puede tomar la decisión de poner en marcha el negocio.

CAPITULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

En base a la encuesta Nacional de Ingresos y Gastos ENIGHUR, 2011-2012, que realiza el INEC, el 7,70% del gasto de los hogares se destina para restaurantes y hoteles, siendo el quinto rubro de mayor representación. En el sector urbano, este porcentaje corresponde al 8,1%.

El sector de Alojamiento y servicio de comidas tiene un importante aporte en el país con un 2%, considerando la variación interanual del PIB primer trimestre 2019; este indicador favorece tanto en empleo como en crecimiento económico debido a su relación con otros sectores productivos. A nivel de relevancia en las prioridades del gobierno, el área está catalogada dentro de los 14 sectores estratégicos según la Senplades, ya que la mayoría de sus actividades del CIU forman parte del sector estratégico de turismo.

Los indicadores del sector son alentadores, provocando una gran oferta de este servicio, de manera que el establecimiento de una estrategia clara del negocio permitirá lograr una mayor ventaja competitiva y una guía para el resto de acciones estratégicas.

La estimación de ventas de la sucursal del Restaurante, considera como base el histórico y reacción de ventas que se obtuvo con la apertura del primer local y el crecimiento del 7,6% de la industria en el 2018 (El Universo, 4 de marzo 2019, sección Economía).

El estudio de mercado ha sido clave para alinear las estrategias de marketing con las necesidades y preferencias del consumidor; sin embargo, es importante un monitoreo constante de la reacción y efectividad de estas acciones, así como su impacto en las ventas (ROI).

De igual forma, los KPIS y criterio que permita medir el desempeño y mejoras del negocio, deben girar en torno a los atributos que los clientes potenciales consideran importantes, entre los principales el sabor, servicio, variedad y ambiente.

Periódicamente, se deberá revisar el menú para medir su efectividad en cuanto a la variedad de platos, rotación y margen final; de manera que se pueda tomar acción en actualización de carta, promociones y plan de incentivos con meseros.

La encuesta realizada también arrojó que los medios más comunes por los que las personas del sector se enteran o buscan información de un restaurante, en un 57% son por redes sociales, recomendación e internet; por lo que las acciones de comunicación se enfocarán en estos medios.

Conforme a la evaluación financiera, en los dos primeros años, no se espera mayores ganancias, con márgenes netos del -2% en el primero y 3% en el segundo, el cálculo del punto de equilibrio muestra que se podrán cubrir los costos fijos y variables necesarios para la operación. Para el quinto año la utilidad neta se estima sea de un 16%, una ganancia aceptable para los inversionistas.

Los índices de liquidez muestran que la empresa tendrá los recursos para pagar o respaldar sus obligaciones de corto plazo y el inventario no afecta la solvencia de la misma.

La viabilidad del negocio también se visualiza con un VAN positivo del proyecto de \$116.309 y una TIR de 58,5% mayor que el WACC de 13,10%.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de regulación, control y vigilancia Sanitaria. (2015).
Recuperado de
<https://www.controlsanitario.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/04/A-4712-Reglamento-para-otorgar-Permisos-de-funcionamiento-de-Establecimientos.pdf>
- Angulo, S. (2017). Una cadena con raíces chilenas. *Revista Líderes Ecuador*.
Recuperado de
<https://www.revistalideres.ec/lideres/cadena-vacovaca-raices-chilenas-restaurantes.html>
- Banco Central del Ecuador. (2019). Recuperado de
<https://www.bce.fin.ec/>
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (4.ª ed.). Madrid: Pearson.
- Brealey, R. Myers, S. Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas* (9.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chain, N. y Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de proyectos* (5.ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chase, R. y Jacobs, F. (2011). *Procesos de Servicios* (13.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- David, F. R. (2013). *Conceptos Administración Estratégica* (5.ª ed.). México: Pearson.
- Distrito Metropolitano de Quito. (2015). Recuperado de
<http://www.quito.gob.ec/>

Dessler, G. (1979). Organización y administración Enfoque situacional (2.ª ed.). España: Prentice Hall.

El Banco del Pueblo. (2018). Recuperado de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-emprendimientos/>

Granja, C. (2015). La Parrilla de Homero quiere traer su sabor a Guayaquil. *Diario el Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/vida-estilo/2015/05/02/nota/4827881/parrilla-que-quiere-traer-su-sabor-ciudad>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing (14.ª ed.). México: Pearson.

Ley de Compañías. Registro Oficial 312 de 05 de noviembre de 1999.

Ministerio de Salud Pública. (2015). Enansut. Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion-ensanut/>

Porter, M. (2015). Estrategia Competitiva (2.ª ed.). México: Grupo editorial Patria.

Puebla, A. y Maldonado, F. (2014). Proyecciones, Hoteles y Restaurantes una visión económica del sector. *Revista La Barra by Ekos*.

Recuperado de

http://www.labarra.ec/pageflip/edicion_11/pdf/LB11-271895.pdf

Sapag, N. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Schiffman, L. y Lazar, L. (2010). Comportamiento del consumidor (10.^a ed.). México: Editorial Pearson.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2017). Estudios sectoriales. Recuperado de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/index.php/estudios-sectoriales/>

Thomson, A. Peteraf, M. Gamble, J. y Strikland, A. (2012). Administración estratégica (10.^a ed.). México: Mc Graw Hill.

Tzu, S. (2004). El Arte de la Guerra. Madrid: EDAF.

Westerfield, R. Ross, S. y Jaffe, J. (2012). Finanzas Corporativas (9.^a ed.). México: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO ENCUESTA

Edad _____
Género _____
Estado civil _____
Ocupación _____

1. ¿Consume alimentos en restaurantes aledaños?

Pregunta cerrada

SI NO

2. ¿Cuáles son los motivos para consumir en un restaurante?

Opción múltiple

Celebración	<input type="checkbox"/>
Invitación	<input type="checkbox"/>
Diversión	<input type="checkbox"/>
Reunión con amigos	<input type="checkbox"/>
Reunión con familia	<input type="checkbox"/>
No cocina	<input type="checkbox"/>
Necesita almorzar	<input type="checkbox"/>
Necesita cenar	<input type="checkbox"/>

3. Frecuencia de visita

Pregunta cerrada

Diario	<input type="checkbox"/>
Más de 2 veces al mes	<input type="checkbox"/>
1 vez al mes	<input type="checkbox"/>
Esporádicamente	<input type="checkbox"/>

4. Horarios de visita

Opción múltiple

Mañana	<input type="checkbox"/>
Medio día	<input type="checkbox"/>
Tarde	<input type="checkbox"/>
Noche	<input type="checkbox"/>

5. Días de preferencia de visita

Opción múltiple

Lunes	<input type="checkbox"/>
Martes	<input type="checkbox"/>
Miércoles	<input type="checkbox"/>
Jueves	<input type="checkbox"/>
Viernes	<input type="checkbox"/>
Sábado	<input type="checkbox"/>
Domingo	<input type="checkbox"/>

6. En compañía de quién los visita

Opción múltiple

Solo	
Familia	
Pareja	
Amigos	
Compañeros trabajo	

6. ¿Quién toma la decisión para visitar un restaurante?

Opción múltiple

Usted	
Sus padres	
Su pareja	
Amigos	
Familia	

7. ¿Por cuáles medios de comunicación se informa sobre un restaurante?

Opción múltiple

Ubicación	
Recomendación	
Internet	
Redes sociales	
Tv	
Radio	
Prensa	

8. ¿Cuáles son los atributos importantes que espera tenga un restaurante?

Opción múltiple

Ordene del 1 al 7, siendo 1 el más importante

Sabor y calidad	
Ubicación	
Servicio	
Tiempo	
Variedad	
Ambiente	
Instalaciones	

9. De las siguientes opciones, ¿cuáles son los platos de mayor preferencia?

Opción múltiple

Comida rápida	
Cortes de carne	
Pollo: filete, alitas	
Parrilladas completas	

10. Qué restaurantes visita con mayor frecuencia

Pregunta abierta

Mencione 3

11. Indique el grado de satisfacción que tiene con los restaurantes del sector

Pregunta cerrada

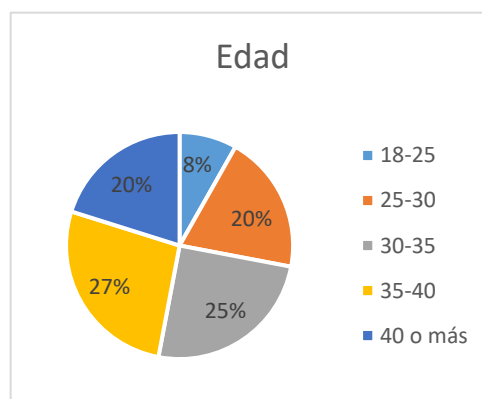
Muy Satisfecho	
Satisfecho	
Poco Satisfecho	
Insatisfecho	
Muy Insatisfecho	

ANEXO 2: TABULACIÓN ENCUESTA

Demográfico

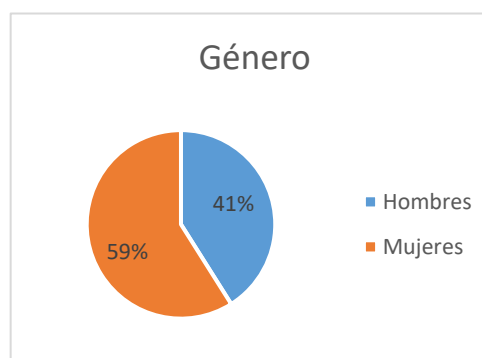
Edad

18-25	8%	22
25-30	20%	53
30-35	25%	67
35-40	27%	72
40 o más	20%	54
	100%	268



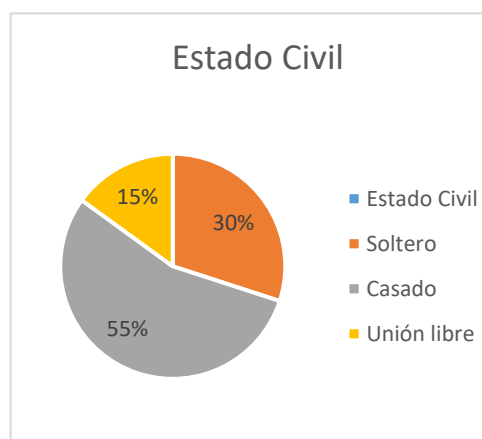
Género

Hombres	41%	110
Mujeres	59%	158
		268



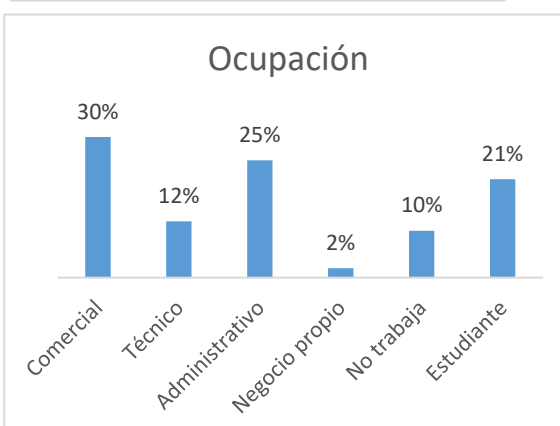
Estado Civil

Soltero	30%	81
Casado	55%	147
Unión libre	15%	40
		268



Ocupación

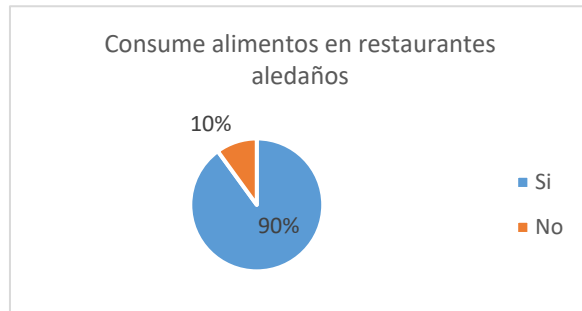
Comercial	30%	81
Técnico	12%	32
Administrativo	25%	67
Negocio propio	2%	5
No trabaja	10%	27
Estudiante	21%	56
	100%	268



Resultados

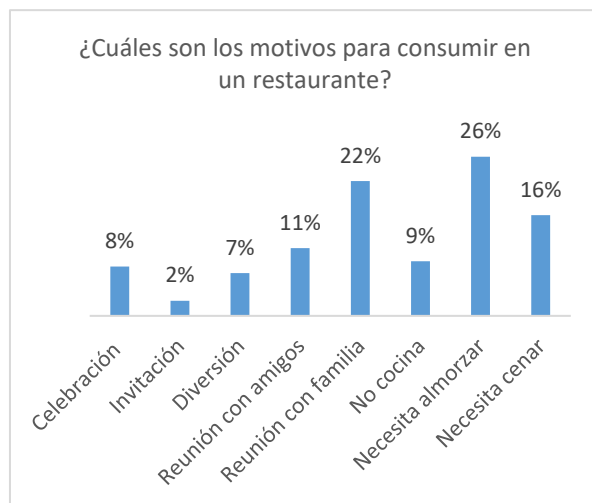
1. ¿Consume alimentos en restaurantes aledaños?

Si	90%	241
No	10%	27
268		



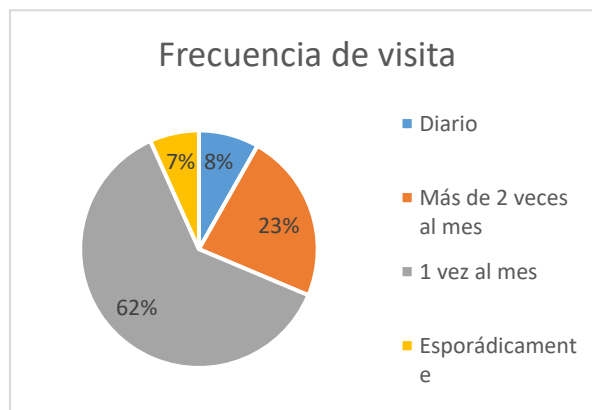
2. ¿Cuáles son los motivos para consumir en un restaurante?

Celebración	8%	75
Invitación	2%	23
Diversión	7%	65
Reunión con amigos	11%	103
Reunión con familia	22%	205
No cocina	9%	83
Necesita almorzar	26%	242
Necesita cenar	16%	153
949		



3. Frecuencia de visita

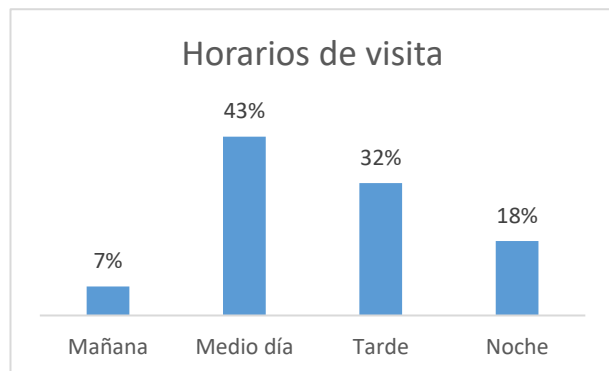
Diario	8%	22
Más de 2 veces al mes	23%	62
1 vez al mes	62%	166
Esporádicamente	7%	18
268		



4. Horarios de visita

Mañana	7%	33
Medio día	43%	204
Tarde	32%	151
Noche	18%	85

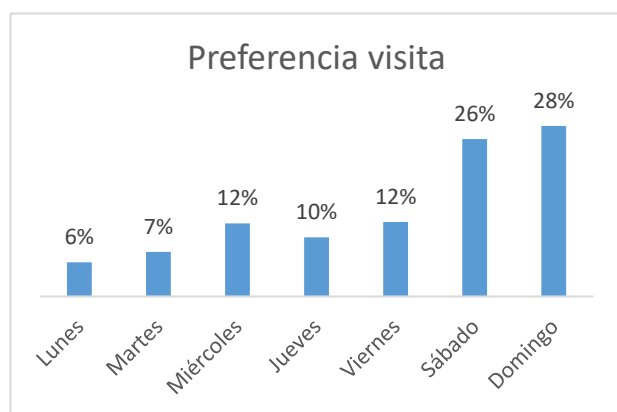
473



5. Días de preferencia de visita

Lunes	6%	49
Martes	7%	64
Miércoles	12%	105
Jueves	10%	85
Viernes	12%	107
Sábado	26%	226
Domingo	28%	245

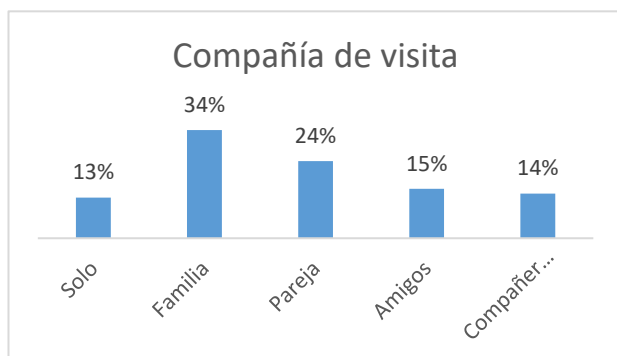
881



6. En compañía de quién los visita

Solo	13%	69
Familia	34%	184
Pareja	24%	131
Amigos	15%	84
Compañeros trabajo	14%	76

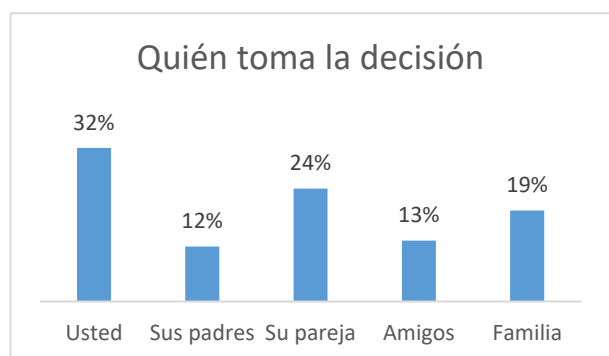
544



7. ¿Quién toma la decisión para visitar un restaurante?

Usted	32%	204
Sus padres	12%	73
Su pareja	24%	150
Amigos	13%	81
Familia	19%	121

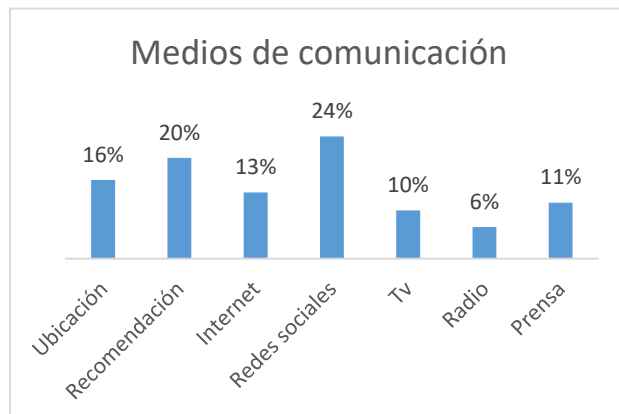
629



8. ¿Por cuáles medios de comunicación se informa sobre un restaurante?

Ubicación	16%	132
Recomendación	20%	169
Internet	13%	111
Redes sociales	24%	205
Tv	10%	81
Radio	6%	53
Prensa	11%	94

845

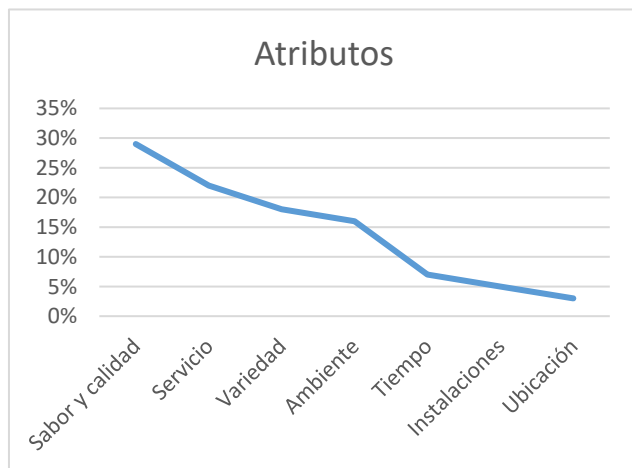


9. ¿Cuáles son los atributos importantes que espera tenga un restaurante?

Ordene del 1 al 7, siendo 1 el más importante

Sabor y calidad	29%	78
Servicio	22%	59
Variedad	18%	48
Ambiente	16%	43
Tiempo	7%	19
Instalaciones	5%	13
Ubicación	3%	8

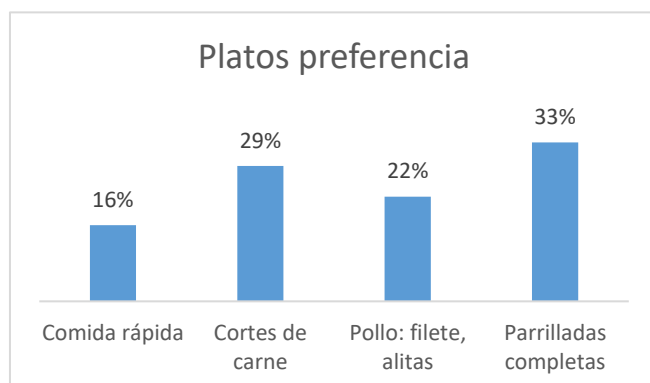
268



10. De las siguientes opciones, ¿cuáles son los platos de mayor preferencia?

Comida rápida	16%	104
Cortes de carne	29%	185
Pollo: filete, alitas	22%	143
Parrilladas completas	33%	217

649



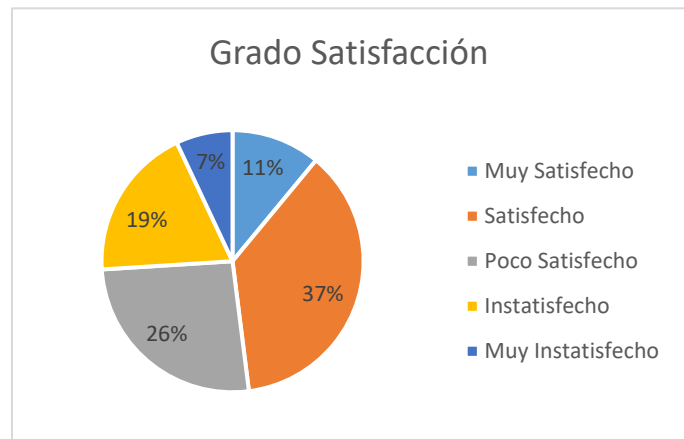
11. Qué restaurantes visita con mayor frecuencia

Ecuaviche	1
Chorigol	2
Tios	3

12. Indique el grado de satisfacción que tiene con los restaurantes del sector

Muy Satisfecho	11%	29
Satisfecho	37%	99
Poco Satisfecho	26%	70
Insatisfecho	19%	51
Muy Insatisfecho	7%	19

268



ANEXO 3: OBSERVACIÓN DEL SECTOR

La observación se realizó en el Barrio Mastodontes, Av. Isidro Ayora, con el fin de identificar los negocios de comidas en el sector y la principal competencia para el restaurante.

También se procuró consumir en los restaurantes para conocer la carta, precios, tráfico y el movimiento en la tarde noche, momento que esperamos sea pico para el consumo, según la información arrojada en la encuesta.

Abajo un registro fotográfico de los principales establecimientos y que se pudo ver tenían más movimiento.



Características:

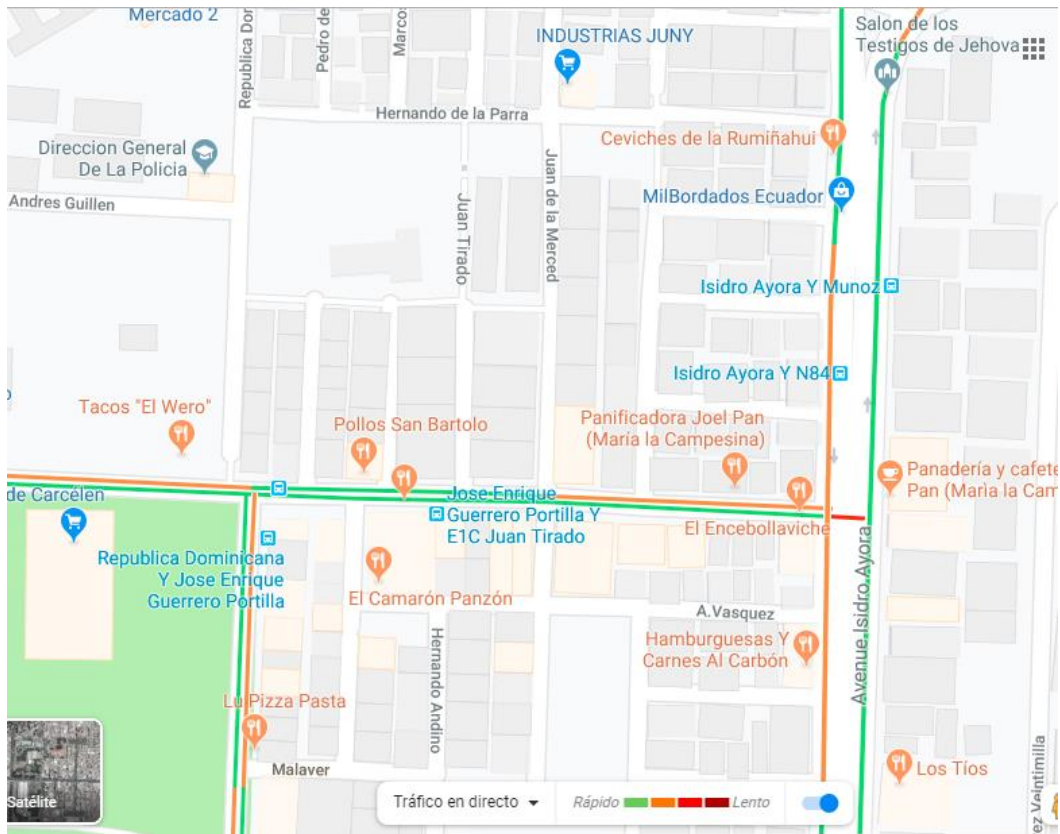
Este sector tiene una fuerte oferta comercial, en el mismo que abundan los lugares de comida, principalmente negocios pequeños que solo ofrecen precio.

Específicamente en la Av. Isidro Ayora, son pocos los establecimientos reconocidos y que cuentan con una infraestructura más sólida para atender grupos grandes y generar una experiencia diferente en el consumidor, entre ellos:

1. Ceviches de la Rumiñahui
2. Los Tíos
3. Dary Burger
4. El Encebollaviche




De los cuales, ninguno representa una competencia directa para Toribio restaurante, los más cercanos serían Los Tíos y Dary Burger (by los Tíos), quienes ofrecen carnes, hamburguesas, alitas y costillas. Sin embargo, se los reconoce más que todo por la oferta de pizzas y hamburguesas.

Ubicación restaurantes: Av. Isidro Ayora



Tomado de Google maps

ANEXO 4: CANVAS PROYECTO

Business Model Canvas				
RESTAURANTE TORIBIO				
ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores de carnes Proveedores de alimentos Proveedores de suministros Procesadores de pagos 	Identificación de proveedores Operación- procesos, Medición KPIS Gestión de compras y bodega Mercadeo y ventas Servicio al cliente Post Venta RECURSOS CLAVE Local Personal administrativo Personal de cocina Personal de servicio Bodega Capital Equipos/ Instalaciones Programa facturación y base de datos Internet	Toribio te permite vivir momentos gratos con familia y amigos, e inmiscuirte en el placer de probar distintos cortes de carne, en la comodidad de nuestro establecimiento; cada vez que pruebes la variedad de platos del menú, podrás experimentar nuevos sabores, sensaciones y hundirte con nosotros en la apasionante experiencia de conocer y preparar la mejor carne de la ciudad. 	Servicio oportuno y personalizado Email Redes Sociales Servicio a domicilio Evaluación y sugerencias CANALES Web Teléfono Establecimiento físico	Personas, Mayor a 25 años Sector Norte Quito Trabaja/ Estudia NSE MEDIO Preferencia de visitar restaurantes acompañados Valoran los atributos de sabor, servicio y variedad 
GASTOS		Primer año		INGRESOS
Gastos de constitución, registros de marca		INGRESOS	\$ 170.000	Venta de alimentos preparados
Adecuaciones		COSTO VTAS	\$ 70.000	Venta de servicios complementarios: catering, eventos, bebidas
Nómina		GASTOS	\$ 80.000	-
Campaña de marketing				-
Garantías bancarias		UTILIDAD NETA	\$ 4.000	-
Impuestos				-
Inventario				-

ANEXO 5: TABLA DE SALARIOS

Proyección a 5 años

Cargo: Administrador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	\$ 7.800	\$ 7.884	\$ 8.012	\$ 8.185	\$ 8.406
Décimo Tercero	\$ 650	\$ 657	\$ 668	\$ 682	\$ 701
Salario básico Unificado	\$ 394	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Décimo Cuarto	\$ 394	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 657	\$ 668	\$ 682	\$ 701
Aportes al IESS Patronal	\$ 948	\$ 958	\$ 973	\$ 994	\$ 1.021
Aportes al IESS Personal	\$ 737	\$ 745	\$ 757	\$ 773	\$ 794
Gastos Sueldos	\$ 9.792	\$ 10.554	\$ 10.725	\$ 10.957	\$ 11.253
Pago Empleado	\$ 8.107	\$ 8.851	\$ 8.995	\$ 9.189	\$ 9.437
Pago IESS	\$ 1.685	\$ 1.703	\$ 1.731	\$ 1.768	\$ 1.816

Cargo: Jefe de Cocina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	\$ 6.600	\$ 6.671	\$ 6.779	\$ 6.926	\$ 7.113
Décimo Tercero	\$ 550	\$ 556	\$ 565	\$ 577	\$ 593
Salario básico Unificado	\$ 394	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Décimo Cuarto	\$ 394	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 556	\$ 565	\$ 577	\$ 593
Aportes al IESS Patronal	\$ 802	\$ 811	\$ 824	\$ 841	\$ 864
Aportes al IESS Personal	\$ 624	\$ 630	\$ 641	\$ 654	\$ 672
Gastos Sueldos	\$ 8.346	\$ 8.992	\$ 9.138	\$ 9.335	\$ 9.587
Pago Empleado	\$ 6.920	\$ 7.551	\$ 7.673	\$ 7.839	\$ 8.051
Pago IESS	\$ 1.426	\$ 1.441	\$ 1.464	\$ 1.496	\$ 1.536

Cargo: Cocinero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	\$ 5.400	\$ 5.458	\$ 5.547	\$ 5.667	\$ 5.820
Décimo Tercero	\$ 450	\$ 455	\$ 462	\$ 472	\$ 485
Salario básico Unificado	\$ 394	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Décimo Cuarto	\$ 394	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 455	\$ 462	\$ 472	\$ 485
Aportes al IESS Patronal	\$ 656	\$ 663	\$ 674	\$ 688	\$ 707
Aportes al IESS Personal	\$ 510	\$ 516	\$ 524	\$ 535	\$ 550
Gastos Sueldos	\$ 6.900	\$ 7.429	\$ 7.550	\$ 7.713	\$ 7.921
Pago Empleado	\$ 5.734	\$ 6.250	\$ 6.352	\$ 6.489	\$ 6.664
Pago IESS	\$ 1.166	\$ 1.179	\$ 1.198	\$ 1.224	\$ 1.257

Cargo: Ayudante de cocina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	\$ 2.364	\$ 4.779	\$ 4.856	\$ 4.961	\$ 5.095
Décimo Tercero	\$ 197	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Salario básico Unificado	\$ 197	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Décimo Cuarto	\$ 197	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Aportes al IESS Patronal	\$ 287	\$ 581	\$ 590	\$ 603	\$ 619
Aportes al IESS Personal	\$ 223	\$ 452	\$ 459	\$ 469	\$ 482
Gastos Sueldos	\$ 3.045	\$ 6.554	\$ 6.661	\$ 6.805	\$ 6.988
Pago Empleado	\$ 2.535	\$ 5.522	\$ 5.612	\$ 5.733	\$ 5.888
Pago IESS	\$ 511	\$ 1.032	\$ 1.049	\$ 1.072	\$ 1.101

Cargo: Mesero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	\$ 4.728	\$ 4.779	\$ 4.856	\$ 4.961	\$ 5.095
Décimo Tercero	\$ 394	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Salario básico Unificado	\$ 394	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Décimo Cuarto	\$ 394	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Aportes al IESS Patronal	\$ 574	\$ 581	\$ 590	\$ 603	\$ 619
Aportes al IESS Personal	\$ 447	\$ 452	\$ 459	\$ 469	\$ 482
Gastos Sueldos	\$ 6.090	\$ 6.554	\$ 6.661	\$ 6.805	\$ 6.988
Pago Empleado	\$ 5.069	\$ 5.522	\$ 5.612	\$ 5.733	\$ 5.888
Pago IESS	\$ 1.021	\$ 1.032	\$ 1.049	\$ 1.072	\$ 1.101

Cargo: Cajero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	\$ 2.364	\$ 4.779	\$ 4.856	\$ 4.961	\$ 5.095
Décimo Tercero	\$ 197	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Salario básico Unificado	\$ 197	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Décimo Cuarto	\$ 197	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 398	\$ 405	\$ 413	\$ 425
Aportes al IESS Patronal	\$ 287	\$ 581	\$ 590	\$ 603	\$ 619
Aportes al IESS Personal	\$ 223	\$ 452	\$ 459	\$ 469	\$ 482
Gastos Sueldos	\$ 3.045	\$ 6.554	\$ 6.661	\$ 6.805	\$ 6.988
Pago Empleado	\$ 2.535	\$ 5.522	\$ 5.612	\$ 5.733	\$ 5.888
Pago IESS	\$ 511	\$ 1.032	\$ 1.049	\$ 1.072	\$ 1.101

ANEXO 6: TABLA DE AMORTIZACIÓN DEUDA

FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO	
Condiciones de Financiamiento	
Monto	20.289
Tasa de interés	16,00%
Plazo	48
Condiciones	Pagos mensuales con cuota fija

anual
meses

CUOTA	\$ 575
--------------	---------------

PERIODO	Saldo inicial	Pago mensual (cuota)	Gasto Interés	Amortización al capital	Saldo final
0	\$ 20.289,30	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.289
1	\$ 20.289,30	\$ 575	\$ 271	\$ 304	\$ 19.985
2	\$ 19.984,82	\$ 575	\$ 266	\$ 309	\$ 19.676
3	\$ 19.676,28	\$ 575	\$ 262	\$ 313	\$ 19.364
4	\$ 19.363,62	\$ 575	\$ 258	\$ 317	\$ 19.047
5	\$ 19.046,80	\$ 575	\$ 254	\$ 321	\$ 18.726
6	\$ 18.725,75	\$ 575	\$ 250	\$ 325	\$ 18.400
7	\$ 18.400,42	\$ 575	\$ 245	\$ 330	\$ 18.071
8	\$ 18.070,76	\$ 575	\$ 241	\$ 334	\$ 17.737
9	\$ 17.736,70	\$ 575	\$ 236	\$ 339	\$ 17.398
10	\$ 17.398,18	\$ 575	\$ 232	\$ 343	\$ 17.055
11	\$ 17.055,15	\$ 575	\$ 227	\$ 348	\$ 16.708
12	\$ 16.707,55	\$ 575	\$ 223	\$ 352	\$ 16.355
13	\$ 16.355,32	\$ 575	\$ 218	\$ 357	\$ 15.998
14	\$ 15.998,38	\$ 575	\$ 213	\$ 362	\$ 15.637
15	\$ 15.636,69	\$ 575	\$ 208	\$ 367	\$ 15.270
16	\$ 15.270,17	\$ 575	\$ 204	\$ 371	\$ 14.899
17	\$ 14.898,77	\$ 575	\$ 199	\$ 376	\$ 14.522
18	\$ 14.522,42	\$ 575	\$ 194	\$ 381	\$ 14.141
19	\$ 14.141,05	\$ 575	\$ 189	\$ 386	\$ 13.755
20	\$ 13.754,59	\$ 575	\$ 183	\$ 392	\$ 13.363
21	\$ 13.362,98	\$ 575	\$ 178	\$ 397	\$ 12.966
22	\$ 12.966,15	\$ 575	\$ 173	\$ 402	\$ 12.564
23	\$ 12.564,03	\$ 575	\$ 168	\$ 407	\$ 12.157
24	\$ 12.156,54	\$ 575	\$ 162	\$ 413	\$ 11.744

PERIODO	Saldo inicial	Pago mensual (cuota)	Gasto Interés	Amortización al capital	Saldo final
25	\$ 11.743,62	\$ 575	\$ 157	\$ 418	\$ 11.325
26	\$ 11.325,20	\$ 575	\$ 151	\$ 424	\$ 10.901
27	\$ 10.901,20	\$ 575	\$ 145	\$ 430	\$ 10.472
28	\$ 10.471,54	\$ 575	\$ 140	\$ 435	\$ 10.036
29	\$ 10.036,16	\$ 575	\$ 134	\$ 441	\$ 9.595
30	\$ 9.594,97	\$ 575	\$ 128	\$ 447	\$ 9.148
31	\$ 9.147,90	\$ 575	\$ 122	\$ 453	\$ 8.695
32	\$ 8.694,87	\$ 575	\$ 116	\$ 459	\$ 8.236
33	\$ 8.235,80	\$ 575	\$ 110	\$ 465	\$ 7.771
34	\$ 7.770,60	\$ 575	\$ 104	\$ 471	\$ 7.299
35	\$ 7.299,21	\$ 575	\$ 97	\$ 478	\$ 6.822
36	\$ 6.821,52	\$ 575	\$ 91	\$ 484	\$ 6.337
37	\$ 6.337,47	\$ 575	\$ 84	\$ 491	\$ 5.847
38	\$ 5.846,97	\$ 575	\$ 78	\$ 497	\$ 5.350
39	\$ 5.349,92	\$ 575	\$ 71	\$ 504	\$ 4.846
40	\$ 4.846,25	\$ 575	\$ 65	\$ 510	\$ 4.336
41	\$ 4.335,86	\$ 575	\$ 58	\$ 517	\$ 3.819
42	\$ 3.818,67	\$ 575	\$ 51	\$ 524	\$ 3.295
43	\$ 3.294,58	\$ 575	\$ 44	\$ 531	\$ 2.764
44	\$ 2.763,51	\$ 575	\$ 37	\$ 538	\$ 2.225
45	\$ 2.225,35	\$ 575	\$ 30	\$ 545	\$ 1.680
46	\$ 1.680,01	\$ 575	\$ 22	\$ 553	\$ 1.127
47	\$ 1.127,41	\$ 575	\$ 15	\$ 560	\$ 567
48	\$ 567,44	\$ 575	\$ 8	\$ 567	\$ -

