



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**  
Laureate International Universities®

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE VENTA DE  
COMIDA AL PESO EN LA CIUDAD DE QUITO**

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

Profesor Guía:

Tclg. Hernán Dávila

**Autor:**

**Juan Pablo Mantilla Zambrano**  
**2009**  
**Quito**

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación."

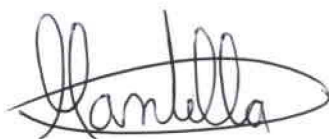


Hernán Davila  
Tecnólogo  
1706865316



## 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 black ink, appearing to read 'Mantilla', written in a cursive style with a large loop at the end.

Juan Pablo Mantilla Zambrano  
1712891066

## AGRADECIMIENTO

Resulta difícil expresar todo el agradecimiento que siento por las personas que han creído en mí, en especial a mis padres porque siempre han sido un apoyo y me han alentado a seguir adelante, no solo en mi carrera profesional sino en toda mi vida, gracias por su cariño, apoyo y amor.

## RESUMEN

A través del desarrollo del proyecto se ha podido determinar el nivel de factibilidad de la implementación de un *nuevo concepto de venta de comida* al peso en la ciudad de Quito. Según lo investigado sobre dicho restaurante, se ha analizado sus propuestas de precios y manejo de costos. El mismo representará una gran oportunidad de negocio debido a la configuración de su modelo de atención al cliente, brindará una diferenciación única frente a las innumerables opciones estándar de servicio que se pueden encontrar en la ciudad.

Primeramente se realizó un análisis del macro y micro entorno de la industria del sector Hotelero y Restaurantes; también se analizó las barreras de entrada y salida que tendría el restaurante al momento de ingresar al mercado. Esto se encuentra representado en el capítulo # 2 del proyecto.

Basado en un estudio de mercado, se analizó las características del mismo y se determinó la factibilidad de iniciación del restaurante. Junto a esto se analizaron aspectos como la localización (implantación del proyecto), las características del nuevo negocio, el posicionamiento de la competencia, precio, intención de uso, segmento a quien irá dirigido, etc.

Así también en la investigación cualitativa y cuantitativa se concluyó que, la implementación de un restaurante con servicio de comida al peso tendría una gran aceptación. El hecho de variar la forma de pago en relación al consumo de alimentos y su modelo de servicio dan fe en las estadísticas levantadas en el universo poblacional encuestado.

El marketing constituirá como una de las claves del éxito. Se analizó el FODA de marketing, se realizó objetivos para la participación, recordación, retención y participación de los clientes, con estrategias bien definidas para un buen posicionamiento y una excelente fidelidad frente a los potenciales clientes.

El estudio financiero sirvió de complemento a todo lo anteriormente señalado, la inversión final que necesitaríamos para implementar el negocio sería de 64.530 dólares, recuperando la inversión al tercer año, calculando balances, estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja proyectado.

Se determina un TIR 30.43%, VAN=26685 y un punto de equilibrio de 86.63%.

## SUMMARY

Through the development of this project, it has been able to determine the feasibility level about the implementation of a new concept of selling food by the weight in Quito city. About what has been researched of this restaurant, it have studied the price proposals and handling costs. It will represent a great business opportunity due to the configuration of its model of customer service; provide a unique differentiation versus the countless standard options of service that can be found in the city.

First I carry out an analysis of macro and micro environment of the hotel industry and restaurants; I also analyzed the barriers of entry and exit that would have the restaurant at the time of entering the market. This is represented in the Chapter # 2 of the project.

Based on a market research, I analyzed the characteristics of it and I determined the feasibility to launch the restaurant. Coupled to this I analyzed some issues such as: location (project implementation), the characteristics of the new business, competitive positioning, price, intended use, a segment to who will be directed run, etc.

Also in the qualitative and quantitative research I concluded that the implementation of a restaurant that serves food by the weight would be appreciated. The fact of changing the form of payment, in relation to consumption of food and the model of service testified in the statistics built into the universe surveyed population.

The marketing will be one of the keys to success. I realized an analysis of the SWOT of marketing, the objectives for the participation, top of mind, retention and participation of the clients, with well-defined strategies for a good position and a excellent fidelity compared to potential customers.

The financial study served as a complement of all the things that I have previously talked, the final investment that I need to implement to the business would be \$64,530, recovering the investment in the third year, calculating balance sheets, profit and loss statement and cash flow projections.

Is determined a IRR 30.43%, NPV = 26,685 and a break-even point of 86.63%.

# ÍNDICE

## Introducción

1. Capítulo I	9
1.1 Formación de Negocio	9
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Objetivo General	9
1.3 Investigación que Sustente el Trabajo	10
1.4 Metodología	10
2. Capítulo II	11
2.1 Análisis del Sector Hotelero y Restaurantes	11
2.1.1 Producción y Valor Agregado	11
2.1.1.1 Personal Ocupado y Remuneraciones	11
2.1.1.2 Crecimiento del sector Hotelero y de Restaurantes	12
2.1.2 La Industria de Alimentos y Bebidas (Restaurante)	13
2.1.2.1 Antecedentes	13
2.2 Análisis del Macro Entorno	16
2.2.1 Factores Externos	16
2.2.1.1 Metodología de Análisis de los Factores Externos	16
2.2.1.2 Identificación de los Factores Externos	16
2.2.1.3 Búsqueda de Información	16
2.2.1.4 Análisis de cada Factor Externo	16
2.2.2 Factores Económicos	17
2.2.2.1 Inflación	17
2.2.2.1.1 Inflación anual por divisiones de consumo Sep-2008	18
2.2.2.2 Tasa de Interés	20
2.2.2.3 Salario	21
2.2.2.4 Flujo Turístico	22
2.2.2.5 Factores Tecnológicos	23
2.2.2.6 Gasto Corriente	24
2.2.3 Factores Sociales – Culturales	25
2.2.3.1 La Delincuencia	25
2.2.3.2 Las Huelgas	26
2.2.3.3 Hábitos Alimenticios en la Población	26



2.2.3.4	Tendencia a Consumir Productos Light	27
2.2.3.5	El Empleo	27
2.3	Análisis del Micro Entorno	29
2.3.1	Marco Jurídico	29
2.3.2	Régimen Tributario	32
2.3.3	Patentes	32
2.3.4	Proveedores	33
2.3.4.1	Proveedores de Alimentos y Bebidas	33
2.3.4.2	Proveedores de Equipos y Maquinarias	36
2.3.5	Equipos y Maquinarias	36
2.4	Canales de Distribución	37
2.4.1	Clientes	37
2.5	Análisis de las Barreras de Entrada y Salida	38
2.5.1	Barrera de Entrada	39
2.5.1.1	Economía de la escala	39
2.5.1.2	Diferenciación del Producto	39
2.5.1.3	Identidad de Marca	39
2.5.1.4	Requerimiento de Capital	40
2.5.1.5	Costos Cambiantes	40
2.5.1.6	Acceso a Canales de Distribución	41
2.5.1.7	Acceso Favorable a las Materias Primas	41
2.5.2	Barrera de Salida	42
2.5.2.1	Activos Especializados	42
2.5.2.2	Barreras Emocionales	42
2.5.2.3	Restricciones Sociales y Gubernamentales	42
3.	Capítulo III	44
3.1	Definición del Problema	44
3.1.1	Formulación del Problema u Oportunidad de Negocio	44
3.1.1.1	Curso de Acción	45
3.1.1.2	Definición del Objetivo de la Investigación	45
3.1.1.2.1	Objetivo Específico	45
3.1.1.3	Necesidades de Información	46
3.1.1.3.1	Competencia	46
3.1.1.3.2	Clientes	46
3.1.1.3.3	Mercado	47
3.2	Marco Teórico	47
3.2.1	Investigación Cualitativa	47



3.2.2	Investigación Cuantitativa	47
3.3	Fuentes de Información	48
3.4	Diseño de la Investigación	49
3.4.1	Diseño Cualitativo	49
3.4.1.1	Objetivo General de la Investigación Cualitativa	49
3.4.1.2	Objetivos Específicos de la Investigación Cualitativa	49
3.4.1.3	Herramientas de la Investigación Cualitativa	50
3.4.2	Diseño Cuantitativo	53
3.4.2.1	Objetivo General de la Investigación Cuantitativa	53
3.4.2.2	Objetivos Específicos de la Investigación Cuantitativa	53
3.4.3	Herramientas de la Investigación Cuantitativa	54
3.5	Informe de la Investigación Cualitativa	57
3.5.1	Ejecución de la Investigación Cualitativa	57
3.5.1.1	Entrevista de Profundidad	57
3.5.1.2	Interpretación de Resultados de las entrevistas de Profundidad	58
3.5.1.2.1	Percepción que tienen hacia el servicio de restaurante de comida al peso	58
3.5.1.2.2	Percepción hacia un restaurante con servicio de comida al peso	58
3.5.1.2.3	Oportunidad de Negocio	59
3.5.1.2.4	Que tipos de platos se pueden ofrecer en un servicio de comida al peso	59
3.5.1.2.5	Factores de éxito que se deben tomar en cuenta para un restaurante de servicio de comida al peso	59
3.5.1.2.6	Segmento y nivel socioeconómico al que debe dirigirse el restaurante con servicio de comida al peso	60
3.5.1.2.7	Horario adecuado para acudir a un restaurante con servicio de comida al peso	60
3.5.1.3	Conclusiones de la Investigación Cualitativa	61
3.5.1.3.1	Conclusiones de las Entrevistas de Profundidad	61
3.5.2	Selección de los Integrantes de la Muestra	62
3.5.2.1	Determinación del Universo o Población	62
3.5.2.2	Cálculo de la muestra	62
3.5.2.3	Metodología del Análisis	63

3.5.2.4 Interpretación de la Información	64
3.6 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa	76
3.7 Oportunidad del Negocio	77
<b>4. Capítulo IV</b>	<b>79</b>
4.1 Misión	79
4.2 Visión	79
4.3 Ambiente Organizacional	79
4.3.1 Valores	79
4.3.1.1 Valores de la Empresa	80
4.3.2 La Filosofía de la Empresa	80
4.3.3 Políticas de la Empresa	81
4.3.4 Políticas Administrativas	81
4.3.5 Políticas de Recursos Humanos	81
4.3.6 Políticas Financieras	82
4.4 Organigrama Funcional	82
4.5 Árbol de Competencias	83
4.5.1 Raíces	83
4.5.2 Tronco	83
4.5.3 Ramas y Hojas	90
4.6 Organigrama de Puestos	92
4.6.1 Sueldos del Personal	92
4.6.1.1 Horario de Atención	93
4.7 Descripción de Puestos	93
4.8 Diagnóstico Interno	97
4.8.1 Metodología	97
4.8.2 Análisis	97
4.8.3 Administración	98
4.8.4 Finanzas	99
4.8.5 Recursos Humanos	100
4.8.6 Marketing	101
4.9 Matrices Estratégicas de Factores Externos EFE	101
4.9.1 Metodología	102
4.9.1.1 Análisis	103
4.9.1.2 Cuadro Matriz EFE	103
4.9.1.3 Gráfico de la Matriz EFE	104

4.10	Matrices Estratégicas de Factores Internos EFI	104
4.10.1	Metodología	105
4.10.2	Análisis	106
4.10.3	Cuadro Matriz EFI	106
4.11	Matriz FODA	107
4.12	Fuerzas Competitivas de PORTER	107
4.12.1	Rivalidad entre competidores actuales	108
4.12.2	Amenazas de servicios sustitutos	109
4.12.3	El poder de negociación de los proveedores	110
4.12.4	El poder de negociación de los compradores	110
4.12.5	Amenaza de entrada de nuevos competidores	111
4.13	Estrategias	113
4.13.1	Estrategias General de Porter	113
4.13.2	Estrategias Seleccionadas	113
4.13.2.1	Diferenciación	114
4.13.2.2	Penetración en el Mercado	114
4.13.3	Objetivos por Área	115
4.13.3.1	Finanzas y Contabilidad	115
4.13.3.2	Marketing	115
4.13.3.3	Recursos Humanos	115
4.13.3.4	Administración	116
4.13.4	Administración	116
4.13.5	Finanzas y Contabilidad	116
4.13.6	Marketing	116
4.13.7	Recursos Humanos	117
4.13.8	Compras	118
4.13.9	Producción	118
5.	Capítulo V	120
5.1	Análisis de la Situación Actual	120
5.2	Análisis FODA en el Marketing	121
5.2.1	Fortalezas	121
5.2.2	Debilidades	121
5.2.3	Oportunidades	122
5.2.4	Amenazas	122
5.3	Objetivos	122
5.3.1	Objetivo de Participación	122

5.3.2	Objetivo de Recordación	122
5.3.3	Objetivo de Retención	122
5.3.4	Objetivo de Frecuencia de Visita	123
5.3.5	Objetivo de Satisfacción	123
5.4	Segmentación	123
5.5	Posicionamiento	124
5.5.1	Análisis del concepto de Posicionamiento	124
5.5.1.1	Inventario de las necesidades de los Clientes Potenciales	125
5.5.1.2	Características distintivas	125
5.5.1.3	Análisis de Competencias	125
5.6	Marketing MIX	126
5.6.1	Producto	127
5.6.1.1	Mapa de las Instalaciones (Anexos)	127
5.6.1.2	Justificación del nombre y logotipo del Restaurante	127
5.6.1.3	Desglose del producto global	128
5.6.1.4	Ciclo de vida del producto	129
5.6.2	Precio	130
5.6.3	Ubicación	131
5.6.4	Comunicación	132
5.6.4.1	Comunicación en Medios	132
5.6.4.2	Comunicación fuera de Medios	132
5.6.5	Marketing Relacional	133
5.7	Presupuesto del plan de Marketing	136
5.8	Plan de acción de Marketing	136
5.9	Control	136
5.9.1	Medición de Resultados	137
5.9.2	Comparación	137
5.9.3	Adopción de medidas	137
5.9.4	Tipo de Control Adoptado	137
5.9.5	Estrategias de Control	138
6.	Capítulo VI	139
6.1	Inversión	139
6.2	Inversión Total	139
6.2.1	Cuadro de Inversiones	140

6.2.2	Activos Fijos	141
6.2.2.1	Equipos de cocina y posilleria	141
6.2.2.2	Muebles y equipos de oficina	142
6.2.2.3	Sonido	142
6.2.2.4	Mantenimiento y baterías sanitarias	143
6.2.2.5	Cristalería	144
6.2.2.6	Vajilla	144
6.2.2.7	Cubertería	144
6.2.2.8	Batería de cocina	145
6.2.2.9	Uniformes	145
6.2.3	Otros Activos	146
6.2.3.1	Total Circulante	146
6.2.4	Capital de trabajo	146
6.2.4.1	Mano de Obra Directa	147
6.2.4.2	Gastos de Ventas	148
6.2.4.3	Gastos Administrativos	148
6.2.4.4	Servicios Básicos	148
6.2.4.5	Útiles de Limpieza	148
6.2.4.6	Útiles de Oficina	149
6.2.4.7	Materia Prima	150
6.3	Financiamiento	150
6.3.1	Total de la inversión y estructura del financiamiento	151
6.3.1.1	Amortización	151
6.3.2	Depreciación de Activos	152
6.3.2.1	Depreciación de Activos	153
6.3.3	Presupuesto de Ingresos	153
6.3.3.1	Estimación de Ventas Año 2009	153
6.3.3.2	Proyección de Ventas	154
6.3.3.3	Estado de Fuentes y Uso de Fondos (Anexo)	154
6.4	Balance General	154
6.5	Estado de Resultados Anual	158
6.6	Flujo de Caja Proyectado	159
6.7	TIR (Tasa Interna de Retorno)	160
6.8	VAN	162
6.9	Periodo de Recuperación	163
6.10	Punto de Equilibrio	163

7. Capítulo VII	165
7.1 Manejos de Desechos	165
7.1.1 Materiales Reciclables	166
7.1.1.1 Desechos Orgánicos	166
7.1.1.2 Desechos Inorgánicos	166
7.2 Políticas de Reciclaje de Desechos	166
8. Capítulo VIII	168
8.1 Conclusiones	168
9. Bibliografía	169

## INTRODUCCIÓN

Los verdaderos vientos de cambio, la globalización, un emprendimiento mejorado a través de nuevos conceptos de administración, entre otros, han hecho que se presente una alternativa innovadora en nuestro medio con la *creación del restaurante de venta de comida al peso*. Este proyecto, fue diseñado para satisfacer “las nuevas necesidades gastronómicas” de los habitantes y los turistas que visitan diariamente a la ciudad de Quito, será una propuesta que aporte al crecimiento de nuestra metrópoli.

El estudio de mercado fue realizado para conocer los gustos, preferencias y futuras tendencias de consumo en lo anteriormente citado, busca apuntar de manera clara y real a quien va dirigido este proyecto. Así se logrará penetrar de forma rápida y segura.

De igual manera cada capítulo de este proyecto, señala de forma simple y práctica las diversas actividades administrativas y técnicas a tomarse en cuenta para conseguir minimizar riesgos propios de este tipo de negocio; en especial si se desea romper barreras costumbristas, crear fidelidad por calidad, precio e innovación.

A pesar de lo ya expuesto, me permito señalar que hubo una investigación incluso histórica sobre las propuestas culinarias en la ciudad de Quito, la cual no ha sido implantada en este proyecto, debido a que he querido dar paso a elementos relevantes financieros y de un plan estratégico que ha apoyado a obtener conclusiones necesarias para la toma de decisiones emprendedoras.

Si ha esto, podríamos señalar pequeños y grandes logros investigativos que aporten a todos quienes deseen buscar nuevas alternativas, o simplemente a personas vinculadas a la parte gastronómica. Considero que este sería uno de los modelos prácticos para futuros emprendedores.

## **CAPITULO I**

### **DESARROLLO DEL TEMA**

#### **1.1 Formación de Negocio**

En la actualidad, el estilo de vida de los consumidores ecuatorianos ha cambiado, provocando que las empresas de bienes y servicios maximicen la satisfacción de sus clientes.

Debido al aumento de empresas en la industria de alimentos y bebidas (restaurantes), las empresas se encuentran innovando apresurada mente sus productos y servicios para obtener un mayor grado de aceptación por parte de sus clientes.

El motivo de la realización de este proyecto es determinar el nivel de factibilidad de la implantación de un nuevo restaurante con concepto de comida al peso en la ciudad de Quito. Dicho restaurante podría representar una gran oportunidad de negocio debido a su diferenciación frente a las innumerables opciones estándar que se pueden encontrar en la ciudad de Quito. Cabe recalcar que el presente proyecto también posee intereses de tipo social y económico por cuanto aportaría con fuentes de trabajo y permitiría brindar a su creador una libertad financiera al contar con un negocio propio.

#### **1.2 Objetivos**

##### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la factibilidad técnica, comercial y financiera, de la implantación de un restaurante con concepto de comida al peso especializado en comida nacional e internacional en la ciudad de Quito, mediante la realización de un plan de negocios.



### **1.3 Investigación que Sustente el Trabajo**

Los tipos de investigación que serán utilizados para análisis del presente proyecto, se detallan a continuación.

- Investigación Cualitativa y Cuantitativa, se obtendrá información sobre la actividad económica de restaurantes así como las principales tendencias del mercado para poder obtener potenciales oportunidades para nuestro negocio.

Como apoyo para la investigación se utilizara fuentes primarias como entrevistas a administradores y chef y encuestas a consumidores finales, así mismo se utilizara fuentes secundarias como son: Banco Central del Ecuador (BCE), Corporación Financiera Nacional (CFN), Ministerio de Turismo, Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR), Cámara de Comercio de Quito, Cámara de la Pequeña Industria, Bibliotecas y Hemerotecas, Internet, FAO, entre otras.

### **1.4 Metodología**

Entre las metodologías más relevantes a utilizarse se encuentran:

- Utilización de modelos de administración estratégica para la evaluación del mercado de restaurantes, como por ejemplo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter; el diagrama de flujo del producto genérico; el esquema de conceptualización del sector, industria y negocio específico; cadena de valor; árbol de competencias; entre otros.
- Utilización de métodos para la obtención de información cualitativa y cuantitativa en la investigación de mercados (entrevistas y encuestas), así como también técnicas estadísticas que permitan evaluar los resultados obtenidos en la misma.

## **CAPÍTULO II**

### **LA INDUSTRIA**

El presente capítulo tiene como objetivo identificar las oportunidades y amenazas, que existen en el entorno, para la creación e implementación del plan de negocios.

Las principales manifestaciones de una economía inestable, se identifican con desequilibrios en su sector externo, monetario, financiero y fiscal, desequilibrio que generan incertidumbre y desconfianza en los mercados nacionales e internacionales, afectando el comportamiento económico, social, político y tecnológico de un país.

Una vez que se cuenta con la información de cada factor se realiza el análisis correspondiente de cada uno de ellos. Se identifica si el factor es una oportunidad o una amenaza para el nuevo negocio.

#### **2.1 Análisis del Sector Hotelero y Restaurantes**

##### **2.1.1 Producción y Valor Agregado**

Según los datos realizados por el INEC en el año 2007, el sector de servicios aporta con el 85% de la producción nacional dentro del cual se encuentra la actividad Hotelera y de Restaurantes con el 11%.

Las actividades que más aportan al sector servicios son: planes de seguros generales, actividades de servicios relacionados con la extracción de petróleo y gas, restaurantes, bares y cantinas.

##### **2.1.1.1 Personal Ocupado y Remuneraciones**

Según las encuestas realizadas y análisis realizado por el INEC en el año 2007, las actividades económicas de Restaurantes, Bares y Cantinas es una de

las mayores fuentes de ocupación con 1825 establecimientos, con un personal ocupado de 8213.

Con respecto al Promedio Mensual Percápita de Remuneraciones, la actividad económica de Restaurantes, Bares y Cantinas proporciona 321 dólares por empleado en comparación con los 372 dólares proporcionados por el sector de Hoteles y Restaurantes, según datos del año 2007 obtenidos en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

### **2.1.1.2 Crecimiento del sector Hoteles y Restaurantes**

Para observar el comportamiento del sector Hoteles y Restaurantes durante los últimos diez años, se ha realizado una tabla donde se muestra el valor del PIB correspondiente a este sector y su respectiva variación en diferentes años.

Durante el período 1996-1998, el comportamiento del sector Hoteles y Restaurantes, presenta una tendencia creciente. Sin embargo, en el año 1999 debido a la crisis económica que experimentó el país, el sector decrece en el 13.25%. En el año 2000 se observa un crecimiento del sector en un 3.11% con respecto a los niveles alcanzados en el año 1999. Para los años 2001 y 2002 el sector experimenta un decrecimiento del 0.36% y 0.22% respectivamente, debido a un cambio en el comportamiento del consumidor al experimentar un alza significativa en los precios como consecuencia de una inconsistencia en la fijación de los mismos debido a la dolarización. A partir del año 2003 se constata una tendencia a la alza, ya que se observan crecimientos sostenidos, en el año 2005 se da un crecimiento del 4,61%.

A continuación se presenta una tabla donde se pueden observar dichos crecimientos y decrecimientos:

TABLA No. 2. 1

PERÍODO	PIB HOTELES Y RESTAURANTES	VARIACIÓN
1995	195893	4.18%
1996	201700	2.96%
1997	209662	3.95%
1998	222390	6.07%
1999	192917	-13.25%
2000	198908	3.11%
2001	198187	-0.36%
2002	197754	-0.22%
2003	205844	4.09%
2004	209359	1.71%
2005	219006	4.61%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
ELABORACIÓN: AUTOR

## 2.1.2 La Industria de Alimentos y Bebidas (Restaurante)

La industria de alimentos y bebidas es una industria que se encuentra fragmentada, ya que se encuentra conformada por una gran cantidad de restaurantes medianos y pequeños que están divididos en diferentes categorías (lujo, primera, segunda, tercera y cuarta), y están focalizados indiferentes segmentos de consumidor (familias, estudiantes, turistas, empresarios, etc.)

En la ciudad de Quito existen aproximadamente 1825 establecimientos de comida que se encuentran registrados en la base de datos del Ministerio de Turismo.

### 2.1.2.1 Antecedentes

El Restaurante.- Este vocablo se define como el establecimiento en donde se sirven comidas y su aparición tuvo lugar en Francia. El famoso escritor gastronómico Brillant Savarin cuenta que un señor Boulanger abrió en el año de 1766 en la calle Poulies, en París, el primer establecimiento en el que solo se admitía a gente que fuese a comer. En este establecimiento se servía sobre mesas de mármol, aves muy condimentadas, huevos y consomé.

Boulanger hizo pintar en la puerta de su establecimiento esta atractiva invitación: "Venid ad me ommis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos". Lo que significa "Venid a mí los que sufrís del estómago que yo os restauraré". Al

establecimiento en cuestión, en principio se le llamó restaurant y posteriormente restaurante.

Existen diferentes tipos de restaurantes, razón por la cual a continuación se describen algunos de ellos<sup>1</sup>:

- **Restaurante Gourmet:** Es aquel que ofrece platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares delicados. El servicio y los precios van de acuerdo a la cantidad y calidad de la comida por lo que estos restaurantes son más caros y lujosos con relación a los demás.
- **Restaurante de Especialidades:** Este tipo de restaurante ofrece una variedad limitada de estilo de cocina. Este puede especializarse en una determinada clase o nacionalidad de alimentos, como por ejemplo cocina francesa, italiana o mexicana, o bien puede especializarse en una determinada atmósfera, decoración o personalidad.
- **Restaurante de tipo Familiar:** Muchos restaurantes sirven alimentos sencillos a precios moderados y muy accesibles a las familias. La característica de estos restaurantes es la confiabilidad que ofrecen a sus clientes, en término de precios y servicio estándar. Por lo general pertenecen a cadenas o son operados bajo el sistema de franquicias.
- **Restaurante Conveniente:** Este tipo de restaurante se caracteriza fundamentalmente por su servicio rápido, por lo que es el adecuado para clientes que tienen prisa. El precio de los alimentos en estos restaurantes suele ser económico y la limpieza del establecimiento intachable, por lo que este tipo de establecimiento goza de confiabilidad y preferencia. Un restaurante conveniente consta de varias subcategorías. Las de mayor importancia son la cafetería y la de operación rápida.

Los restaurantes también se pueden clasificar en función del tipo de servicio que brindan<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> JAVIER GARCÍA. Técnicas de Servicio. Pág.: 3.

<sup>2</sup> JAVIER GARCÍA. Técnicas de Servicio. Pág.: 3.

- a. Servicio en la mesa: En este servicio el mesero le sirve a los comensales directamente a la mesa.
- b. Servicio en la barra: Este servicio es semejante al anterior, solo que los clientes se sientan frente a un mostrador conocido en todo el mundo como barra, y allí les atiende el mesero.
- c. Autoservicio<sup>3</sup>: Este servicio es conocido también como BUFFET (palabra francesa que significa "Párese y vaya por él"); el establecimiento en cuestión suele tener una vitrina en la cual se exponen los alimentos, los comensales pasan frente a ella y ellos mismos se sirven lo que desean; posteriormente los comensales llevan los alimentos en una charola a la mesa.
- d. Servicio para llevar: En este servicio rápido y sencillo, el cliente decide que alimentos llevar, posteriormente los paga en la caja y entrega su orden en un mostrador. Allí mismo le entregan los alimentos debidamente empacados en cajas. Este servicio tiene una gran aceptación, particularmente entre los turistas que salen de excursión.

El Reglamento Hotelero contempla la siguiente clasificación<sup>4</sup>:

- a. Restaurante de Lujo: Servicio de fuente a plato, máximo cuatro mesas por mesero.
- b. Restaurante de Primera: Máximo cuatro mesas por mesero.
- c. Restaurante de Segunda: Máximo ocho mesas por mesero.
- d. Restaurantes de Tercera y Cuarta: No existe un número específico de mesas, pero para dar un buen servicio es mejor que un mesero no atienda más de ocho mesas.

---

<sup>3</sup>

MICHAEL M. COLTMAN. Cómo iniciar y administrar un restaurante. Págs.: 256 y 257.

<sup>4</sup>

JAVIER GARCÍA. Técnicas de Servicio. Pág.: 4.

## **2.2 Análisis del Macro Entorno**

### **2.2.1 Factores Externos**

#### **2.2.1.1 Metodología de Análisis de los Factores Externos**

Para analizar los factores externos que podrían afectar a un negocio perteneciente a la industria de alimentos y bebidas (restaurantes), se utilizará una metodología que permitirá identificar aquellos que causarían un mayor impacto sobre las actividades del mismo. A continuación se detallan cada una de las etapas de dicha metodología:

#### **2.2.1.2 Identificación de los Factores Externos: Económicos, Tecnológicos, Sociales-Culturales, Políticos y Legales.**

En esta primera etapa se realizará una lista de aquellos factores externos de tipo económico, tecnológico, social - cultural, político y legal, que podrían afectar a un restaurante en los próximos años. Dicha lista es amplia en el sentido que contiene todos aquellos factores que se consideran podrían afectar en mayor o menor proporción al nuevo negocio.

#### **2.2.1.3 Búsqueda de Información**

La búsqueda de información sobre los factores externos se realizará a través de consultas en diferentes fuentes secundarias, con la finalidad de recavar la mayor cantidad de información respecto a cada uno de ellos.

#### **2.2.1.4 Análisis de cada Factor Externo**

Una vez que se cuenta con la información de cada factor se realizará el análisis correspondiente de cada uno de ellos. En dicho análisis se identificará si el factor es una oportunidad o una amenaza para el nuevo negocio.



## 2.2.2 Factores Económicos

### 2.2.2.1 Inflación

La inflación consiste en un aumento general y continuo del nivel de precios en una economía. Es un fenómeno económico que se manifiesta a través de una relativa disminución del valor del dinero, es decir de la reducción del poder adquisitivo a causa de una elevación de los precios con relación a la cantidad de bienes y servicios disponibles en una economía.<sup>5</sup>

Ecuador adoptó al dólar como moneda nacional en el año 2000, para hacer frente a una aguda crisis económica que lo puso al borde de la hiperinflación, pero tras la decisión logró un dramático descenso de ese indicador desde niveles cercanos al 100% anual. Uno de los objetivos de la dolarización es la convergencia de los precios domésticos hacia niveles internacionales.

La inflación mensual del mes de septiembre del año 2008, medida por el INEC, de acuerdo a la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC), fue del 1.52%, con este resultado la inflación acumulada en el año fue 5.18% y la inflación anual alcanzó el 9.97%.<sup>6</sup>

El crecimiento mensual de precios de la división de los Alimentos (2.92%) continúa siendo el rubro de mayor incremento en abril, seguido de los Restaurantes y Hoteles (2.10%), Muebles (2.02%) y Bienes y Servicios diversos (1.66%), todos los mencionados por sobre el promedio nacional.

A nivel anual, tres divisiones superaron el 10% de crecimiento de precios: Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes (18.62%), Alimentos y Bebidas no Alcohólicas (16.97%) y Muebles (12.73%). En menor medida pero por sobre el promedio nacional se registró el incremento de los Bienes y servicios diversos (8.28%).

---

<sup>5</sup> ENIGHU. INEC. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos 2003-2004.

<sup>6</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)



### 2.2.2.1.1 Inflación anual por divisiones de consumo Sep-2008

TABLA No. 2.2

<b>INFLACION</b>	
Comunicaciones	-2,70%
Recreación y cultura	2,28%
Transporte	2,39%
Salud	3,33%
Alojamiento, agua, electricidad, gas	4,97%
Educación	5,24%
Prendas de vestir y calzado	5,32%
<b>Restaurantes y Hoteles</b>	<b>9,97%</b>
General	8,18%
Bienes y servicios diversos	8,28%
Muebles	12,73%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	16,97%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	18,62%

A pesar de que las Bebidas alcohólicas han sufrido el mayor incremento de precios en abril en términos anuales, el comportamiento de los precios del mes está determinado, en mayor medida, por el incremento de precios de los productos alimenticios, tal como se ha venido observado en los cuatro últimos meses del presente año. En el mes de abril, el Gobierno Nacional fijó los precios del arroz, leche (El precio de la leche en funda, que es la de mayor consumo, se fijó en USD.0, 60 superior al USD. 0,55 anterior), maíz y la caja de banano; fijaciones resueltas con el propósito de evitar la especulación y la continua alza de precios de algunos bienes que conforman la canasta básica, como resultado de la escasez de los mismos por diversos motivos tales como el exceso de lluvias.

En el caso del arroz y el maíz, la medida regirá durante la cosecha de 2008 y, en el del banano (USD. 4,70), durante todo el año. Productos como la harina, se comercializan directamente a través del Banco Nacional de Fomento como apoyo del Gobierno. En busca de "una nueva etapa en las relaciones entre

industriales y ganaderos”, el Estado fijó por primera vez un reparto del precio de venta al público: el 45% para los industriales y el 55% restante para los ganaderos.

Vale indicar que para el sector industrial, los costos de producción en los lácteos se han elevado entre un 40% y un 60% debido al incremento de insumos como fermentos, melasa, afrecho y balanceado.

Finalmente, el pan también afronta problemas en el control de su precio, derivados del limitado acceso que muchos panaderos dicen tener a la harina subsidiada por el gobierno y que es de origen argentino. El Banco Nacional de Fomento reiteró su plan para entregar el producto directamente solo a panaderos agremiados para evitar desvío y especulación. Los resultados de la medida han sido relativos pues la harina se vende hasta en USD. 48 el quintal y muchas panaderías de barrio han decidido dejar de producir debido a los altos costos.

Un aspecto fundamental para el incremento de los precios a nivel local ha sido también el aumento de los precios internacionales de varios productos agrícolas que se consumen a nivel mundial debido al aumento de la demanda agregada y de otros bienes que sirven como insumo para la producción.

Restaurantes y Hoteles (2.10%), por alza de precios en algunos artículos, entre los más importantes se encuentran: almuerzo, hamburguesa y hotel; Alimentos y Bebidas no alcohólicas (2.04%), el alza de precios en algunos componentes de esta división se debe al desabastecimiento de varios artículos, tales como: carnes (fuga de ganado en pie hacia Colombia); aves de corral (desabastecimiento por temporada de fin de año); frutas tropicales; el aumento de precios por agotamiento de cosechas en la costa; y, el aumento de precios en los productos de huerta fresca así como especulación.

La inflación, afecta a un negocio de restauración, ya que da lugar a una distorsión del mercado, generando incertidumbre por la variación de precios.

Adicionalmente, disminuye el poder de compra de las personas lo que afecta directamente al consumo. Además los mayores costos de producción (por el incremento del IPP) y la presión por parte de los empleados a una alza de salarios, dan lugar a menores beneficios, lo que implica un ambiente poco favorable para el negocio. Por lo tanto el incremento de la inflación constituye una amenaza para el nuevo negocio.

### 2.2.2.2 Tasa de Interés

La tasa de interés se define como el precio del dinero, es importante tomar en cuenta que para lograr el crecimiento de una empresa, se necesita recursos financieros para implementar nuevas formas de producción que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores.

Las tasas de interés han experimentado una reducción lenta, pero constante y progresiva la tasa activa pasó del 14.52% anual luego de la crisis de inicios del 2000 al 9.24% a Oct del 2008 , mientras la pasiva se redujo del 7.22% año 2000 al 5.08% mayo del 2008.

TABLA No. 2. 3

TASA DE INTERES ACTIVA Y PASIVA		
PERIODO ANUAL	ACTIVA %	PASIVA %
2000	14.52	7,22
2001	15.10	7,29
2002	12.77	7,35
2003	11.19	7,41
2004	7.65	7,38
2005	9.76	7,6
2006	9.86	4,87
2007	10.72	5.64
sep-08	9,31	5,29
oct-08	9,24	5,08

Tasa Activa: Es la tasa determinada para operaciones "bancarias" activas, o sea, todo lo que sea créditos, donde el banco cobra una tasa.

Tasa Pasiva: Es la tasa para operaciones pasivas, depósitos bancarios, Cuentas de ahorros, etc. por lo tanto el banco paga a los clientes.

Las bajas tasas de interés constituyen una oportunidad para implementar un negocio de cualquier índole ya que dan lugar a un aumento en la demanda de créditos para futuros emprendimientos. En el caso del proyecto constituyen una amenaza ya que por la inestabilidad política de nuestro país no se sabe que va a pasar con el sistema financiero.

### 2.2.2.3 Salarios

La temática de los salarios y la política implementada en el ámbito salarial en el país ha respondido principalmente a intereses políticos y empresariales, quienes han influido en el mecanismo que los diferentes gobiernos han adaptado para determinar la remuneración, los mismos que se han basado generalmente en un aumento en los salarios mínimos y en las compensaciones salariales.

A partir del año 2000, se observa un crecimiento de los salarios pero no de forma gradual y sostenida, ya que se observan variaciones heterogéneas para cada uno de los años. Sin embargo es importante tomar en cuenta que a partir de la dolarización el salario real de los ecuatorianos se ha ido incrementando y por ende también su poder adquisitivo.

TABLA No. 2.4

<b>SALARIO</b>	
<b>Período</b>	<b>Salario Real</b>
1995	101,6
1996	109,7
1997	104,2
1998	101,5
1999	78,7
2000	90,6
2001	92
2002	95,8
2003	103,3

2004	106,5
2005	107,9
2006	152
2007	170

El incremento del salario real constituye una oportunidad para un negocio de restaurante, ya que mientras mayor sea el ingreso de la población, mayor será el porcentaje de sus ingresos que destinen a las comidas fuera de sus hogares. Es necesario manejar políticas eficientes de remuneración y brindar niveles salariales que beneficien a los trabajadores e la empresa, para así lograr mayor productividad, evitando problemas como huelgas o paros.

Con respecto a la industria de alimentos y bebidas (restaurantes), la mano de obra que se necesita contratar para un restaurante, debe ser especializada tanto para el área de producción como para el área de servicio y administración.

#### **2.2.2.4 Flujo Turístico**

Los principales mercados emisores para el Ecuador se encuentran en países ubicados en el continente americano, con la importante participación relativa de Perú, Estados Unidos y Colombia, países que contabilizan un aporte del 24.4%, 21.9 %, y 19.1 % respectivamente. Por su parte el continente europeo mantiene una cuota relativamente significativa, pues la participación porcentual de visitantes procedentes de Alemania, Reino Unido, España y Francia registran una participación en su orden del 4.6%, 2.6%, 2.4 y 1.5%. Según información obtenida en la Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR)

A continuación se presenta un cuadro con la comparación mensual de flujos turísticos de 2007 y 2008

TABLA No 2..5

<b>ENTRADAS</b>		
	2007	2008
Enero	84,707	92,378
Febrero	71,235	74,174
Marzo	73,458	76397
Abril	69,687	

Como se puede observar durante los meses de enero y febrero del 2008 hay un incremento con respecto al año 2007. Esta situación representa una oportunidad para la implantación de nuevos establecimientos que pertenezcan al sector turístico, entre ellos los restaurantes.

#### **2.2.2.5 Factores Tecnológicos**

Uno de los grandes retos de la industria de restaurantes, principalmente de los pequeños y medianos negocios, es la profesionalización de sus servicios, para lograrlo tendrán que apoyarse en el uso de la tecnología que les permita mejorar sus procesos productivos y operativos.

La tecnología actual que se ha incorporado a la cocina de producción, permite desarrollar junto con las normas legales, un trabajo más rígido desde el punto de vista higiénico-sanitario, y el recetario se realiza con una mayor exactitud donde no hay lugar para la improvisación y desperdicios, pudiendo satisfacer mejor los gustos y preferencias de los clientes.<sup>7</sup>

La gran mayoría de los restaurantes grandes cuenta con sistemas administrativos para restaurantes basados en las más recientes tecnologías ya sea que se trate de desarrollo a la medida o soluciones comerciales.

<sup>7</sup> JESÚS FELIPE GALLEGO. Gestión de Hoteles. Una nueva visión. Pág.: 518.



Prácticamente tiene automatizadas toda su operación y pueden tener acceso a información del día de cómo va el negocio y lo mas importante, permite planear un crecimiento en forma organizada.

La tecnología en restaurantes constituye una oportunidad, ya que la misma se la puede encontrar con relativa facilidad entre los diferentes productores e importadores de soluciones para restaurantes. Esto permitirá brindar alta calidad en el servicio y en el producto, optimizando todos los recursos y obteniendo los resultados deseados.

#### **2.2.2.6 Gasto Corriente**

El Gasto Corriente se encuentra constituido por el Gasto de Consumo y el Gasto de no Consumo. Lo que interesa analizar para el presente proyecto es el Gasto de Consumo, cuya estructura es la siguiente<sup>8</sup>:

- ✓ Alimentos y bebidas no alcohólicas.
- ✓ Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes.
- ✓ Prendas de vestir y calzado.
- ✓ Alojamiento, agua, electricidad, gas.
- ✓ Muebles y enseres.
- ✓ Salud.
- ✓ Transporte.
- ✓ Comunicaciones.
- ✓ Recreación y Cultura.
- ✓ Educación.
- ✓ Hoteles y restaurantes.
- ✓ Bienes y servicios diversos.

Es importante recalcar que el gasto en Hoteles y Restaurantes es uno de los más importantes en conjunto con alimentos y bebidas no alcohólicas, alojamiento, transporte y prendas de vestir. El gasto en hoteles y restaurantes aporta con el 10.6% del total del gasto de consumo, lo cual constituye una oportunidad para la implantación del nuevo negocio, ya que es el rubro que se

<sup>8</sup>

ENIGHU. INEC. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos 2003-2004.

encuentra en el tercer lugar de los doce grupos que aportan al gasto de consumo.

### **2.2.3 Factores Sociales – Culturales**

#### **2.2.3.1 La Delincuencia**

En los primeros meses del 2009, la cifra de delitos denunciados en todo el país alcanzó los 25.106.

Esto representa un crecimiento del 4%. Guayaquil, Quito, Santo Domingo de los Colorados, Machala y Quevedo son las urbes con cifras más altas de delitos contra las personas, propiedades y de otros tipos.

La seguridad ciudadana en la ciudad de Quito se sustenta en tres instituciones que operan en un sistema: policía, justicia y cárcel, donde cada una cumple una función específica, si una falla, fallan todas pero en el Ecuador las 3 presentan grandes problemas.

En un negocio de alimentos y bebidas (restaurantes), la delincuencia influye de una manera preponderante, ya que el dueño del restaurante debe incurrir en costos de seguridad privada (alarmas, monitoreo constante, guardianía privada, cámaras de vídeo). Inclusive es de vital importancia tomar en cuenta dicho fenómeno al momento de elegir la ubicación de un restaurante. Asimismo, se debe tomar en cuenta que los hábitos de consumo de los quiteños han cambiado, debido al temor de ser asaltados.

Muchos quiteños han dejado de concurrir a ciertos lugares que antes frecuentaban o salen menos en las noches. Por lo tanto la delincuencia constituye una amenaza para un nuevo restaurante.



### **2.2.3.2 Las Huelgas**

La huelga es un medio fundamental por el cual los trabajadores y sus organizaciones pueden promover y defender sus intereses sociales y económicos. Es también la manifestación más visible y polémica de las acciones colectivas en caso de conflicto laboral, y se le considera a menudo como el último recurso de las organizaciones de trabajadores en la búsqueda de satisfacción de sus reivindicaciones.

Las huelgas constituyen una amenaza para cualquier negocio, ya que dan lugar a la paralización de las actividades, y por lo tanto a una disminución de los ingresos.

### **2.2.3.3 Hábitos Alimenticios en la Población**

El Ecuador con sus regiones costa, sierra y oriente denota una gran diversidad de clima, razas y una gran variedad de comida.

Por la diversidad de flora y fauna, y la gran cantidad de productos que se encuentran en nuestro país (frutas, verduras, legumbres, hortalizas, carnes), se ha dado lugar a que cada región desarrolle su propia gastronomía.

En la actualidad la demanda de platos de comida extranjera ha crecido en los últimos 10 años, la tendencia de los consumidores es probar nuevos sabores, sin dejar a lado la deliciosa gastronomía ecuatoriana.

Por lo tanto la implantación de un restaurante especializado en comida internacional como nacional representa una oportunidad, ya que es un tipo de comida que goza de un alto grado de aceptación por parte de ecuatorianos. A esto se añade la disponibilidad de una materia prima abundante.

#### **2.2.3.4 Tendencia a Consumir Productos Light**

La comida Light representa menos azúcar y menos grasa, o menos calorías en la alimentación de las personas, para una población con tanta diabetes, enfermedades cardiovasculares y obesidad

En el mundo de la comida Light la idea es eliminar aquello que tiende a perjudicar la salud si se consume en exceso, como la grasa o el azúcar. Así es como se encuentra de todo, desde Sirope, chocolate y aderezos, hasta gaseosas Light.

Esta tendencia hacia el consumo de alimentos bajos en calorías y grasa, constituye por lo tanto una amenaza para un nuevo restaurante que no se especializa en dicho tipo de comida.

#### **2.2.3.5 El Empleo**

El capital humano es un factor clave para un negocio que se encuentra en el sector de servicios. Las capacidades y competencias de las personas que producen el servicio son uno de los principales factores que afectan a la calidad percibida por el cliente.

En los últimos años en el Ecuador, la falta de plazas de trabajo ha provocado un aumento de la tasa de desocupación, produciendo fenómenos sociales como la migración, pobreza y delincuencia.

A continuación se indica el comportamiento de la tasa de desempleo en el Ecuador en los últimos años:

TABLA No 2..5

Año	DESOCUPACIÓN TOTAL (%)
2004	9.90%
2005	9.71%
2006	9.89
Enero-31-2007	9.89%
Febrero-28-2007	9.90%
Marzo-31-2007	10.28%
Abril-30-2007	10.03%
Mayo-31-2007	9.10%
Junio-30-2007	9.93%
Julio-31-2007	9.43%
Agosto-31-2007	9.80%
Septiembre-30-2007	7.00%
Octubre-31-2007	7.50%
Noviembre-30-2007	6.11%
Diciembre-31-2007	6.34%
Enero-31-2008	6.71%
Febrero-28-2008	7.37%
Marzo-31-2008	6.87%
Abril-30-2008	7.93%
Mayo-31-2008	6.90%
Junio-30-2008	7.06%
Julio-31-2008	6.56%
Agosto-31-2008	6.60%
Septiembre-30-2008	7.27%

Como se puede observar en la tabla, durante el periodo 2004 – 2006, la tasa de desempleo no ha bajado del 9% y se mantiene en estos 3 años en un porcentaje similar. Sin embargo, en el año 2007 la tasa de desempleo tiende a bajar terminando en Diciembre del 2007 con 6.34%, con una diferencia de menos 2 puntos con los años anteriores. En el año 2008 se puede notar que la tasa de desempleo a ido aumentando en algunos meses hasta terminar con el 7.27% en Septiembre, lo que refleja un lento crecimiento del mercado laboral en cuanto a generación de nuevas plazas de empleo.

Otro punto que influye en la disminución del empleo es la falta de inversión, ya que el Ecuador a pesar de haber adoptado una moneda dura, no brinda la estabilidad necesaria para que ingrese al país el capital extranjero necesario. Con respecto al sector en el cual se enfoca este proyecto, del total de personas ocupadas en el país durante el 2008, el 79% se dedica a labores en el sector de servicios, mientras que el 21% lo hace en el sector de hoteles y restaurantes.

En conclusión el desempleo constituye una oportunidad para un negocio, ya que al existir mayor oferta de mano de obra, se puede conseguir trabajadores capacitados a menores precios.

## **2.3 Análisis del Micro Entorno**

### **2.3.1 Marco Jurídico**

El marco jurídico para la implantación de un restaurante constituye una oportunidad ya que el Municipio Metropolitano de Quito conjuntamente con la Cámara de Turismo de Pichincha, presentan varios formatos en los cuales se presentan todos los requisitos y especificaciones necesarias para que un restaurante entre a funcionar sin ningún problema, procurando brindar facilidades en los trámites pertinentes a los dueños del futuro negocio.

Según la ley de compañías, el trámite a seguir para la constitución de una compañía será el siguiente:

Art. 158: La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato 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. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 159: Ninguna compañía limitada podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías limitadas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las participaciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

La disposición del inciso 10 de este artículo, relativa al número de socios, no es aplicable a las compañías constituidas antes de la vigencia de la Ley de Compañías.

Art. 162.- La escritura de fundación contendrá:

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado
4. Su denominación y duración;
- 5.- el importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 163.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución.

La Superintendencia la aprobará, si se hubiere cumplido todos los requisitos legales, y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el Tribunal de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

**Trámite a seguir es:**

1. Petición de nombre ante el Superintendente de Compañías.
2. Ingreso de la minuta de constitución de la compañía a la Superintendencia de Compañías para la calificación y corrección de la misma. Luego de aprobada la minuta;
3. Abrir una cuenta de integración de capital (en la que se depositará el capital pagado en numerario).
4. Elevar a escritura pública la minuta de constitución de la compañía ante un Notario del cantón.
5. Presentar 3 originales de las escrituras de constitución de la compañía ante el Superintendente de Compañías.
6. Publicar el extracto provisto por la Superintendencia de Compañías en un diario de mayor circulación del domicilio de la compañía.
7. Luego de aprobadas las escrituras, hay que sacar la patente municipal.
8. Convocar a Junta General, para que se de paso a los nombramientos de los representantes legales de la compañía (deben inscribirse en el Registro Mercantil).
9. Afiliarse a una de las cámaras de la Producción (afiliarse a la cámara más afín de acuerdo al objeto social de la compañía)
10. Registrar la constitución de la compañía en el Registro Mercantil (con esto la compañía adquiere vida jurídica)

11. Sacar el R.U.C.

### **2.3.2 Régimen Tributario**

Con respecto al régimen tributario, es el mismo que rige para cualquier empresa en cuanto a la inscripción del RUC, facturación, impuesto al valor agregado, impuesto a los consumos especiales e impuesto a la renta, ya que todas las personas naturales o jurídicas que desempeñen actividades comerciales se deben al Servicio de Rentas Internas en aspectos tributarios.

### **2.3.3 Patentes**

Una patente es un título que reconoce el derecho de la invención patentada a impedir a otros la fabricación, venta o utilización sin consentimiento del titular. El derecho otorgado por una patente no es sólo el de la fabricación, venta en el mercado y utilización del objeto de la patente, si no sobre todo y singularmente “el derecho de excluir a otros” de la fabricación, utilización o introducción del producto o procedimiento patentado en el comercio.<sup>9</sup>

En el Ecuador la patente tiene una duración de 20 años desde la presentación de la solicitud.

En el caso de la implantación de un restaurante, el hecho de obtener la patente constituye un requisito para conseguir el permiso de funcionamiento. La obtención de la patente para el restaurante constituye un factor positivo ya que no permitirá que exista un establecimiento con características similares tanto en el nombre, procesos, forma y presentación del local.

---

9



### 2.3.4 Proveedores

Los proveedores de la Industria de Alimentos y Bebidas se deben caracterizar por mantener precios razonables, alta calidad, frescura y entregas puntuales.

Los proveedores de la Industria de Alimentos y Bebidas son los siguientes:

- Proveedores de Alimentos y Bebidas.
- Proveedores de Equipos y Maquinaria para la Industria Alimentos y Bebidas.<sup>10</sup>

#### 2.3.4.1 Proveedores de Alimentos y Bebidas<sup>11</sup>

- **Cárnico**

Se entiende por “carne” el tejido muscular unido al esqueleto de los animales, utilizado para el consumo humano. Este concepto queda restringido legalmente a unas cuantas especies de animales mamíferos domésticos de las especies bovina, ovina, caprina y porcina.

- **Harina**

Polvo de la molienda de granos, de maíz, trigo, cebada, etc.

- **Pastas**

Pastas alimenticias se designan a los productos obtenidos por desecación de una masa no fermentada, elaborada con sémola, semolina o harina procedentes del trigo duro, semiduro o blando, como también de sus mezclas, y agua potable.

- **Condimento**

Sustancia que se emplea en pequeña cantidad para resaltar o modificar el gusto normal de los alimentos e incrementar el apetito.

- **Salsas**

Mezcla de cosas comestibles para aderezar los guisados.

<sup>10</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.:143

<sup>11</sup> JESÚS FELIPE GALLEGO – RAMÓN PEYROLÓN MELENDO. Diccionario de Hostelería, Hotelería y Turismo, Restaurante y Gastronomía, Cafetería y Bar.

- **Bebida**

Cualquier líquido que se ingiera y que sea apto para el consumo humano constituye una bebida.

- **Fruta**

Fruto, infrutescencia, semilla o partes carnosas de órganos florales que hayan alcanzado su madurez y sean propias para el consumo humano.

- **Ave**

Todo animal de pluma de corral (pollos, gallinas, ocas, patos, palomas, etc.), así como la caza de pluma (faisanes, perdices, etc.). La carne de ave es la procedente de aves de abasto: pollo, gallina, pavo, pintada, pato, oca, codorniz, paloma, faisán y perdices, criados o mantenidos en cautiverio.

- **Huevos**

Se denomina huevos genéricamente a los procedentes de gallináceas. Los demás deben llevar el nombre del animal del que proceden.

- **Azúcar**

Sustancia formada por un hidrato de carbono, blanca, sólida cristalizable y muy dulce.

- **Marisco**

Término amplio de frutos del mar, aplicado a la familia de los crustáceos y que inequívocamente traen a nuestro paladar deliciosos sabores que nos recuerdan al mar.

- **Legumbres**

Todo género de fruto o semilla comestible que se cría en el interior de una vaina.

- **Hortalizas**

Aquellos vegetales de ciclo corto, que se crían en huertas o lugares con riego. Se denominan verduras las hortalizas de color verde como espinaca, repollo, berza, acelga, judías verdes, etc.

- **Tubérculo**

Porción caulinar engrosada en mayor o menor grado y generalmente subterránea, como la patata, yuca, taro, ñame, etc. El tubérculo es rico en sustancias como almidón e insulina.

- **Arroz**

Planta herbácea anual de la familia de las gramíneas, cuyo fruto es un grano de forma ovalada, generalmente de color blanco, habiéndolo también rubio y oscuro dependiendo del tratamiento a que sea sometido después de su recolección.

- **Vino**

Bebida resultante de la fermentación total o parcial del zumo de uvas frescas, sin adición de ninguna sustancia ni práctica de otras manipulaciones que las especificadas como permitidas.

- **Cerveza**

Bebida extendida en todo el mundo que resulta de fermentar mediante levadura seleccionada el mosto procedente de malta de cebada, solo o mezclado, con otros productos amiláceos transformables en azúcares por digestión enzimática, cocción y aromatizado con flores de lúpulo.

- **Pulpa de Fruta**

Carne o parte mollar de las frutas. En la industria conservera la fruta fresca, una vez deshuesada y triturada.

- **Enlatado**

Producto que se mantiene estable e inalterable durante largos periodos de tiempo porque se ha sometido a un elevado calentamiento que destruye los microorganismos patógenos y los responsables de la alteración.

- **Pescado**

Pez comestible sacado del agua por cualquiera de los procedimientos de pesca.

- **Pan**

Producto resultante de una masa obtenida por la mezcla de harina, sal y agua, fermentada por la acción de levaduras activas.

- **Lácteo**

De leche o semejante a la leche. Leche y sus derivados.

- **Embutido**

Tripa rellena con carne picada, especialmente de cerdo.

- **Aceite**

Se denomina aceite o aceite de oliva al líquido oleoso extraído de los frutos maduros del olivo.

- **Manteca o Mantequilla**

Sustancia grasa obtenida por centrifugación de la leche o nata higienizada.

- **Grano**

Semilla pequeña de las mieses o de algunas plantas como la mostaza y el anís.

- **Hielo**

Agua convertida en cuerpo sólido y cristalino debido a un descenso de temperatura.

#### **2.3.4.2 Proveedores de Equipos y Maquinaria para la Industria Alimenticia**

- Aceros Lozada Dir: Chambo S8-353 y 1 de Mayo Tel: 2656480.
- Almacen Jimenez Dir: Marchena Oe3-54 y Ulloa Tel: 2544984.
- Carrera y Bonilla Asociados Dir: Machala N55-17 Tel: 2296684.

#### **2.3.5 Equipos y Maquinarias <sup>12</sup>**

##### **Cristalería**

Es el conjunto de copas, vasos y jarra, usados para el servicio de bebida en un restaurante.

##### **Vajilla**

---

<sup>12</sup>

JAVIER GARCÍA. Manual de Técnicas de Servicios.

Es el conjunto de platos, tasas, jarras, etc., hechos de porcelana, cristal o material sintético usados en el restaurante para el servicio de alimentos.

### **Cubertería**

Es el conjunto de herramientas usadas por el comensal para ayudarse con los alimentos que le han sido servidos.

### **Petit Menage**

Se conoce con este nombre a los condimentos y salsas que el cliente necesita para comer a gusto los manjares que le han sido servidos. Incluye todo lo que se coloca en el centro de la mesa para decorarla, como florero, cenicero, velas, etc.

### **Mantelería o Lencería**

Se conoce con este nombre al conjunto de muletones, manteles, cubre manteles, servilletas, litos, paños de repaso usados para la presentación de las mesas.

### **Mobiliario**

Es el conjunto de sillas, mesas auxiliares, aparadores, etc., usados en el restaurante. La mayoría son de madera o de madera y metal.

## **2.4 Canales de Distribución**

El canal de distribución es directo al consumidor final, ya que la actividad se basa en el servicio y es necesario que el dueño del negocio cubra toda la cadena de distribución para minimizar costes y mantener la imagen del negocio.



### **2.4.1 Clientes**

Los consumidores finales del negocio son las empresas, familias, ejecutivos y los turistas extranjeros, es decir todas aquellas personas que deseen degustar comida extranjera y ecuatoriana con un servicio de comida al peso.

## 2.5 Análisis de las Barreras de Entrada y Salida

Para el análisis de las barreras de entrada y salida, se utilizará la siguiente metodología:

- Identificar cuáles son las barreras de entrada en la industria de alimentos y bebidas (restaurantes). Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
- Identificar cuáles son las barreras de salida en la industria de alimentos y bebidas (restaurantes). Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
- Calificar cada una de las barreras de entrada y salida en función de la siguiente escala:
  - 1: la barrera es muy baja.
  - 2: la barrera es baja.
  - 3: la barrera es mediana.
  - 4: la barrera es alta.
  - 5: la barrera es muy alta.
- Obtener el promedio de las barreras de entrada y salida.
- Construir la matriz de riesgo – rentabilidad, graficando el promedio de las barreras de entrada en el eje de las X, y el promedio de las barreras de salida en el eje de las Y. Posteriormente se ubica al nuevo restaurante en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz. La escala utilizada es de 0 a 5 debido a la calificación antes indicada, en donde los puntos medios se ubican en 2.5.
- Una vez identificado el cuadrante en el cual se encuentra ubicado el nuevo restaurante, sea éste un “desastre total”, un “negocio indiferente” o “un buen negocio pero riesgoso”, se determinará la estrategia adecuada para convertir al mismo en un “negocio rentable”.



## **2.5.1 Barrera de Entrada**

### **2.5.1.1 Economías de Escala**

Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período.

En el sector de alimentos y bebidas, las empresas con un gran volumen de ventas hoteles o restaurantes con una gran afluencia de gente, manejan economías de escala en compras, ya que adquieren grandes volúmenes de alimentos sin procesar o semi-procesados, lo que hace que se reduzcan gradualmente sus costos de materia prima, por lo que se considera que esta barrera de entrada es alta. La calificación para esta barrera es 4.

### **2.5.1.2 Diferenciación del Producto**

La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad, del servicio al cliente, de diferencias en el producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial.

En general el sector de alimentos y bebidas ofrece gran variedad de productos, pero dentro de cada una de las especializaciones no existe mayor diferenciación tanto en el producto como en el servicio. Por lo que se considera a esta barrera de entrada como baja y por ende una oportunidad para un nuevo entrante. La calificación para esta barrera es de 2.

### **2.5.1.3 Identidad de Marca**

En la actualidad existen varios restaurantes cuya identidad de marca se encuentra bien posicionada en función de la especialización que tienen, es decir de acuerdo al tipo de comida que ofrecen y al tipo de servicio.



Por la antigüedad y el reconocimiento que tienen algunos competidores en la industria, esta barrera de entrada es considerada como muy alta. Su calificación es 5

#### **2.5.1.4 Requerimientos de Capital**

Si para el ingreso a un sector industrial se requiere de una gran inversión de recursos se genera una barrera alta para los nuevos ingresantes.

La competencia formal esta constituida por los diversos restaurantes establecidos en la ciudad de Quito. Para este tipo de negocio se necesita equipar completamente un espacio físico lo que implica fuertes requerimientos de capital.

Para poder dar un buen servicio y ser líderes en el sector de alimentos y bebidas (restaurante) es necesario equipar con equipos de última tecnología, para poder mantener un excelente sabor de los productos.

Otro de los rubros fuertes es la publicidad. Para un nuevo restaurante la inversión en este rubro es alta ya que se necesita posicionarse rápidamente en la mente del consumidor.

Al analizar los principales requerimientos de inversión en un restaurante se concluye que esta barrera de ingreso es muy alta. Su calificación es de 5.

#### **2.5.1.5 Costos Cambiantes**

Esta barrera hace referencia a los costos en los que se deben incurrir al cambiar de proveedor, como por ejemplo el entrenamiento del personal en el funcionamiento de la nueva tecnología o costos por pruebas del nuevo material, entre otros.

El sector de alimentos y bebidas maneja varios tipos de proveedores. Si se cambia de proveedor a otro que no tenga reconocimiento de marca y estándares de seguridad y calidad, el producto final se vería alterado lo que terminaría afectando a la imagen del restaurante. Por lo que esta barrera es considerada como alta. Su calificación es de 4.

#### **2.5.1.6 Acceso a Canales de Distribución**

Cuando una empresa desea ingresar a un sector industrial debe considerar la apertura de los canales de distribución existentes para la entrega de sus productos al consumidor.

El principal canal de distribución en el sector de alimentos y bebidas (restaurante) es el establecimiento, por lo que un nuevo entrante debe ante todo evaluar la ubicación de su local.

La ubicación debe ser estratégica de acuerdo al target al que se quiera llegar. Por lo que esta barrera de entrada es considerada como muy alta. Su calificación es 5.

#### **2.5.1.7 Acceso Favorable a las Materias Primas**

En el sector de alimentos y bebidas (restaurantes), depende del tipo de comida que se vaya a ofrecer para determinar si es fácil o no la obtención de la materia prima.

En el caso del tipo de comida que se servirá no existe ningún problema en cuanto a proveedores. Existen varios proveedores con los que se puede establecer relaciones comerciales. Por lo que el acceso a las materias primas es considerado como una barrera de entrada muy baja. Su calificación es 1.

## **2.5.2 Barrera de Salida**

Las barreras de salida muestran la factibilidad para salir de un determinado sector industrial.

### **2.5.2.1 Activos Especializados**

Se da lugar cuando una empresa presenta activos muy especializados que son difíciles de ser utilizados en otros mercados.

Para la implementación de un restaurante, se utilizan equipos básicamente para la producción y atención al cliente: mobiliario, cubertería, mantelería, cristalería, vajilla, entre otros. Todo esta infraestructura representa una gran inversión de capital y no aplicable a otro tipo de industria que no sea la de restaurantes. Sin embargo sí es aplicable para otro restaurante, por lo que este factor representa una barrera de salida mediana. Su calificación es 3.

### **2.5.2.2 Barreras Emocionales**

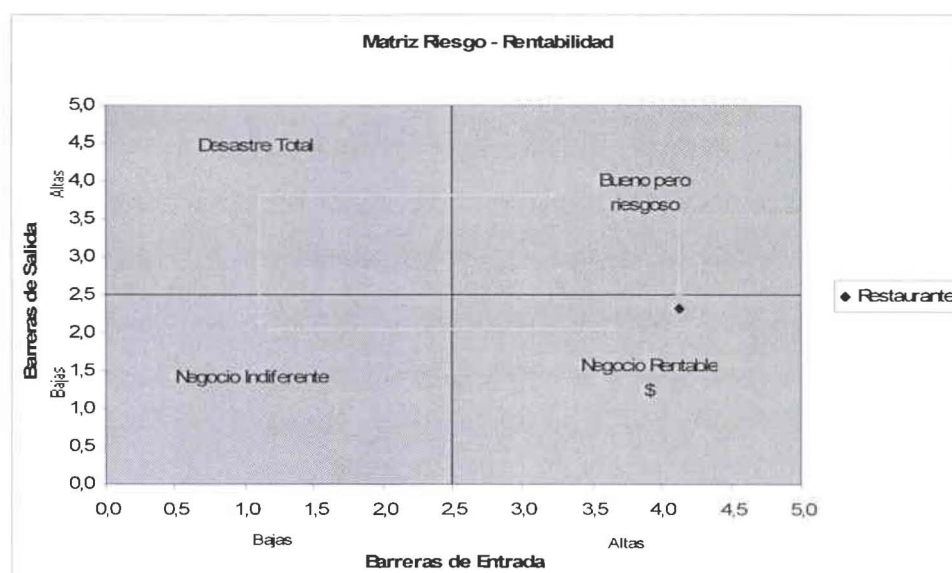
Ciertos factores emocionales como la lealtad a los empleados, el temor al fracaso o el hecho de no querer salir del mercado, hace que algunas empresas trabajen a pérdida. Al ser un negocio nuevo en el mercado de alimentos y bebidas (restaurantes), la barrera de salida es media. Su calificación es de 3.

### **2.5.2.3 Restricciones Sociales y Gubernamentales**

Son todas aquellas restricciones que imponen el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y el Ministerio de Turismo como organismos reguladores. Dichos organismos no imponen restricciones a la industria de alimentos y bebidas (restaurantes) por lo que esta barrera es muy baja. Su calificación es 1.

### Barreras de Entrada y Salida

Barreras de Entrada (x)	Calificación	Barreras de Salida (y)	Calificación
Economías de Escala	4	Activos especializados	3
Diferenciación del producto	2	Restricciones Gubernamentales	1
Identidad de marca	5	Barreras emocionales	3
Requerimiento de capital	5		
Accesos a canales de distribución	5		
Costos cambiantes	4		
Acceso favorable a materias primas	1		
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,7</b>		<b>2,33</b>



ELABORACIÓN: LAS AUTOR

El restaurante se encuentra en el cuadrante IV, es decir es un negocio rentable, ya que presenta barreras de entrada altas y de salida bajas, por lo que será necesario realizar una doble estrategia. Por un lado fortalecer las barreras de entrada a través de la generación de una fuerte imagen de marca (mediante publicidad), fidelizando a los proveedores y clientes, y generando un posicionamiento claro. Por otro lado, bajando las barreras de salida, para poder salir con facilidad en caso de tener complicaciones, a través de una reducción en los costos de inversión en equipos y herramientas necesarios para el restaurante.

## CAPITULO III

### INVESTIGACION DE MERCADO

El presente estudio de mercado pretende analizar las características del mercado para determinar la factibilidad de la iniciación de un restaurante de comida al peso. Se analizarán aspectos como la localización (dónde crear), las características del nuevo servicio (en función de los gustos y preferencias del segmento al cual estará dirigido el negocio), el posicionamiento de la competencia (puntos fuertes y débiles), intención de uso, etc.

#### 3.1 Definición del Problema

La planeación tiene dos objetivos generales: delimitar el problema u oportunidad de negocio y definir el enfoque de investigación.<sup>13</sup>

##### 3.1.1 Formulación del Problema u Oportunidad de Negocio

La investigación de mercado nos va a permitir tener una visión clara y precisa sobre la factibilidad de implementación de un restaurante de comida al peso. Para ello se ha realizado una serie de preguntas de investigación que permitirán abordar la oportunidad de negocio de una manera más precisa.

Preguntas de Investigación	Hipótesis Asociadas
¿Dónde estará localizado?	El Restaurante debe estar localizado en el Norte de Quito.
¿Cómo promocionar el restaurante?	Con convenios con tarjetas de crédito, en agencias de viajes, material POP, por radio, convenios con empresas y hoteles de la capital.
¿A qué precio?	Un máximo de 7 dólares.
¿Cuál va a ser la diferenciación?	Principalmente la diferenciación radica en el concepto de venta de comida por peso.
¿A quién será dirigido?	El Restaurante estará dirigido a las familias, ejecutivos y turistas que pertenezcan a los niveles socioeconómicos medio y alto.
¿Cuál será el horario de atención?	El Restaurante ofrecerá su servicio desde las 12:00 pm. hasta las 17:30 pm. De Lunes a Viernes y los fines de semana de 12:00 pm a 15:30pm.
¿Qué tipo de comida se ofrecerá?	Comida Internacional como Nacional.
¿Qué promociones se realizaran para captar clientes?	El restaurante tendrá convenios con empresas para que sus empleados puedan tener crédito.

<sup>13</sup>Arturo Orozco J, Investigación de Mercados, pág.:24.

El problema de investigación es determinar el nivel de aceptación que tendría el nuevo restaurante en la ciudad de Quito

### **3.1.1.1 Curso de Acción**

Para la implementación de un restaurante con venta de comida al peso existe incertidumbre, por lo tanto se dan varias alternativas para su creación.

- Restaurante con servicio de comida al peso, con atención de jueves a domingo.
- Restaurante con servicio de comida al peso, con atención únicamente por pedido (oficinas, reuniones, fiestas, etc).
- Restaurante con servicio de comida al peso, con atención al cliente solo en las noches.
- Restaurante con servicio de comida al peso, con atención de lunes a domingo.

Estos cursos de acción serán evaluados a través de la investigación de mercados para tomar decisiones acertadas.

### **3.1.1.2 Definición del Objetivo de la Investigación**

#### **3.1.1.2.1 Objetivo Específico**

- Establecer los hábitos actuales que tienen las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto, con respecto al consumo de comida en restaurantes.
- Determinar el porcentaje de personas que conocen el concepto de restaurante de comida al peso.
- Conocer con qué frecuencia salen a comer fuera de sus hogares y que tipo de comida prefieren.



- Establecer el horario de atención del nuevo restaurante de comida al peso.
- Analizar el posicionamiento de la competencia existente en la ciudad de Quito.
- Determinar la ubicación del nuevo restaurante.
- Identificar las preferencias en cuanto a comida internacional y nacional.
- Establecer el precio que el posible segmento estaría dispuesto a pagar.
- Determinar el ambiente que les gustaría que tuviera el restaurante.

### **3.1.1.3 Necesidades de Información**

#### **3.1.1.3.1 Competencia**

- Establecer si existen restaurantes con concepto de venta de comida al peso en el mercado.
- Análisis de la ubicación de los diferentes competidores en el caso que hubiese (restaurantes).
- Análisis del mobiliario, la decoración, la ambientación, etc.
- Precios practicados por los competidores.
- Segmentos atendidos por los diferentes establecimientos de comida.
- Instalaciones y equipos.
- Procesos de elaboración.
- Fortalezas.
- Debilidades.

#### **3.1.1.3.2 Clientes**

- Perfiles de los consumidores que les gustaría probar un concepto nuevo de restaurante de comida al peso.
- Con que frecuencia salen a comer a los diferentes restaurantes de la ciudad.
- Días de mayor consumo en establecimientos de comida (restaurantes).
- Importancia otorgada al precio.



- Importancia otorgada a la calidad de los alimentos.
- Lugares de preferencia donde los segmentos acuden a comer con más frecuencia.
- Personas que influyan en la selección del restaurante donde saldrán a comer.
- Intención de asistir a un nuevo restaurante con un nuevo concepto de comida al peso.
- Ocasiones de visita a un restaurante de comida al peso.

#### **3.1.1.3.3 Mercado**

- Si existe actualmente algún tipo de restaurante de comida al peso en la ciudad de Quito.

### **3.2 Marco Teórico**

Los tipos de investigación que se van a utilizar en este proyecto, se citan a continuación.

**3.2.1 Investigación Cualitativa**, la cual se utilizará con el propósito de obtener una base orientadora, para clarificar las situaciones y problemas del mercado de restaurantes, y apoyar a la investigación cuantitativa. El método a utilizar será la entrevista a profundidad.

**3.2.2 Investigación Cuantitativa**, la cual se utilizará para precisar la información obtenida en la investigación cualitativa en términos absolutos y relativos. El método que se utilizará será el muestreo estratificado, mediante la encuesta personal.

Las fuentes básicas de datos de mercadeo que se utilizarán en el presente estudio son las fuentes primarias y secundarias, que a continuación se describen:

### 3.3. Fuentes de Información

- **Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias de información son los diferentes documentos de consulta que ofrecen empresas o instituciones oficiales. Específicamente se ha consultado en los siguientes lugares:

- Información de encuestas sobre números de establecimientos.
- Datos comerciales información de proyectos publicados en libros, revistas, boletines y folletos.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
- Banco Central del Ecuador.
- Cámara de Comercio de Quito.
- Superintendencia de Compañías.
- Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR).
- Biblioteca PUCE.
- Biblioteca UDLA.
- Internet (Google).

- **Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias son aquellas que requieren de una labor de campo, es decir, de una investigación formal. En la investigación a desarrollarse se utilizará la entrevista a personas que estén directamente relacionadas con empresas de restauración (administradores y chef), y encuestas dirigidas al consumidor final.

### **3.4 Diseño de la Investigación**

#### **3.4.1 Diseño Cualitativo**

##### **3.4.1.1 Objetivo General de la Investigación Cualitativa**

Se utilizara una investigación cualitativa, es cualitativa porque se explorara el mercado de restaurantes de la ciudad de Quito, como una técnica de apoyo para la realización de la Investigación cuantitativa. Este tipo de investigación tiene como parte de su aplicación común la búsqueda de oportunidades como el descubrimiento de segmentos de mercado no atendidos.

##### **3.4.1.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cualitativa**

- Determinar la percepción hacia el servicio de comida al peso por parte de los expertos y de las personas pertenecientes a los niveles socio-económicos medio y alto de la ciudad de Quito.
- Analizar el nivel de aceptación de un restaurante con concepto de comida al peso (si es que existiera uno) especializado en comida nacional e internacional por parte de los expertos y de las personas pertenecientes a los niveles socio-económicos medio y alto de la ciudad de Quito.
- Determinar la percepción que tienen las personas de los niveles medio y alto sobre la implementación de un restaurante de comida al peso.
- Determinar los motivos por los cuales las personas asisten a un restaurante.
- Determinar los gustos y preferencias en ambientación y que tipo de comida les gustaría encontrar en el restaurante.

### 3.4.1.3 Herramientas de la Investigación Cualitativa

Las modalidades de estudio de orientación a utilizarse serán la entrevista a profundidad.

**La entrevista a profundidad** consiste en realizar una entrevista personal no estructurada, abierta y duradera, que trata de dar el máximo grado de libertad al entrevistado. El propósito es explorar áreas de conocimiento humano, actitudes o comportamientos, de algo que se conoce poco o no se tiene información, para definir un problema, ilustrar un proceso de mercadotecnia, formular líneas de acción o conocer motivaciones profundas del comportamiento humano.<sup>14</sup>

Se realizaran entrevistas a profundidad para recolectar informaciones especializadas del manejo de restaurantes, las entrevistas serán hechas a Chef especializados en comida nacional e internacional, administradores de restaurantes.

Las entrevistas tendrán una duración de una hora aproximadamente, las entrevistas serán grabadas en audio con previo consentimiento de los entrevistados y con transcripción inmediata.

A continuación se presenta los modelos de entrevista que se aplicarán:

---

<sup>14</sup> Arturo Orozco J., Investigación de Mercados, pág.: 64).

**ENTREVISTA No. 01****CHEF**

1. ¿Conoce usted el concepto de comida al peso?
2. ¿Qué opina de la implementación de un restaurante que venda comida al peso?
3. ¿Cuáles cree usted que fueran los beneficios de un restaurante de comida al peso?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de un establecimiento con concepto de comida al peso?
5. ¿A quién cree que le podría gustar este tipo de restaurante al peso?
6. ¿Qué tipo de comida se puede servir en un restaurante con estas características?
7. ¿Dónde cree usted que sería la ubicación ideal para un restaurante?
8. ¿Qué dificultades cree usted que exista en el manejo de este negocio, en excedentes de comida, en empleados, costos, etc.?

*Preguntas Técnicas:*

9. ¿Cómo calcula la cantidad de comida que debe ser expuesta al público para que no exista excedentes ni escasez de comida?
10. ¿Cómo calcula el valor del plato por peso?
11. ¿Cuánto personal necesita en la cocina y qué funciones cumple cada uno?
12. ¿Ustedes se basan en recetas estándar para saber cuánto necesitan de materia prima y para la preparación de los alimentos?
13. ¿Cree usted que el concepto de comida al peso puede ser aplicado a un restaurante de comida nacional e internacional? ¿Por qué? ¿Cree que sea rentable y factible?
14. ¿Qué platos cree usted que deberían ofrecerse? ¿Por qué?
15. ¿Cree usted que los platos que se ofrezcan en la mañana tienen que ser diferentes que los de la noche?

16. ¿Cuántos platos se debería ofrecer diariamente?
17. ¿Qué horario cree usted que debe ser el adecuado para ofrecer este tipo de comida?
18. Que tipo de ambiente considera usted el apropiado para este tipo de oferta y servicio?

## **ENTREVISTA No. 02**

### **ADMINISTRADOR RESTAURANTES**

#### **MERCADO:**

1. ¿Cómo empezó el negocio, con cuánta gente, con qué capacidad y que opina usted sobre la creación de un restaurante de comida al peso?
2. ¿Cuáles cree usted que fueran los beneficios u oportunidades de un restaurante de comida al peso?
3. ¿Cuáles piensa usted que son las desventajas o amenazas de este concepto?
4. ¿Qué tendencias cree usted que tiene este tipo de concepto?
5. ¿Por qué usted no adopto este concepto en su restaurante?
6. ¿Por qué eligió este horario?
7. ¿Cuáles son los días que el restaurante atiende al público?
8. ¿Por qué usted eligió esta ubicación?
9. ¿Cómo se proveen de materia prima?
10. ¿Qué factores de su restaurante cree usted que le dio éxito?
11. ¿Cómo usted llegó a establecer el precio durante la semana y fines de semana?
12. ¿A qué categoría pertenece su restaurante? ¿Por qué?

#### **CLIENTES:**

13. ¿A quiénes están dirigidos?
14. ¿Quiénes acuden con mayor frecuencia a su restaurante?
15. ¿Qué le interesa más al consumidor el precio o la calidad del producto o servicio?
16. ¿Cuál es la frecuencia de visita a su restaurante?

17. ¿Cuántas personas asisten a su restaurante diariamente?
18. ¿Con quiénes asisten a su restaurante? ¿Vienen solos, con familia, con amigos?
19. ¿Cuál es la forma de pago más utilizada?
20. ¿Qué tan sensible es el consumidor a variaciones en el precio?

#### COMPETENCIA:

21. ¿Quiénes son su competencia? ¿Por qué?
22. ¿Qué le diferencia de los otros restaurantes?
23. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la competencia?

#### COMIDA:

24. ¿Por qué eligió ese tipo de comida?
25. ¿Cuáles son los platos que tienen mayor demanda?
26. ¿Qué hace con el excedente de comida?
27. ¿A qué segmento debería estar enfocado un restaurante con concepto de comida al peso?
28. ¿Cómo describiría usted un restaurante ideal de comida al peso?

### **3.4.2 Diseño Cuantitativo**

#### **3.4.2.1 Objetivo General de la Investigación Cuantitativa**

El objetivo de esta investigación, es conocer el mercado de una manera mas precisa, mediante el método de encuestas personal y técnicas estadísticas que permitan obtener datos confiables.

#### **3.4.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cuantitativa**

- Determinar la cantidad de personas que conozcan el concepto de establecimientos de comida al peso.
- Identificar los atributos más importantes buscados por los consumidores en un restaurante.



TABLA No 3..5

<b>PARÁMETROS DE LA MUESTRA</b>	
Nivel de confianza	95%
<i>ERROR</i> <sup>2</sup>	0,64%
<i>N</i>	1727
<i>N</i> <sup>2</sup>	2982529
$(z * \alpha / 2)^2$	4
$1 - \alpha$	95,50%

La técnica de encuesta a utilizar es la **encuesta de tipo personal**, ya que es el medio más frecuente, y también el ideal, puesto que proporciona mejor comunicación con el informante. Además, posibilita el control del tiempo para la duración de la encuesta<sup>15</sup>.

Este tipo de encuestas se realizarán a consumidores finales pertenecientes a los niveles socio económicos medio y alto del norte de la ciudad de Quito.

A continuación se presenta el diseño de la encuesta a realizarse:

15

No. Encuesta 

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS  
RESTAURANTE CON CONCEPTO DE VENTA DE COMIDA AL PESO

Buenos días/tardes, soy estudiante de la Universidad de las Américas y quisiera pedirle que nos regale unos cinco minutos de su tiempo para llenar una encuesta. Toda la información que nos dé es confidencial y sólo sirve para fines de investigación. Le agradecemos de antemano por su participación.

Instrucción: Marque con una x la respuesta de su elección.

1. ¿Con qué frecuencia come usted fuera de casa?

- 1 vez a la semana   
 2 veces a la semana   
 3 veces a la semana   
 Otra \_\_\_\_\_  especificar

2. ¿Conoce usted el concepto de restaurante de comida al peso?

SI  NO

3. ¿Cuáles son los tres restaurantes que en este momento le vienen a la cabeza?

1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_

4. ¿Puede decirme si usted conoce algún restaurante de comida al peso en la ciudad de Quito?

- Si   
 NO

5. ¿Con qué frecuencia Usted asiste a un restaurante?

- 1 o más veces en la semana   
 Cada 2 semanas   
 Cada 3 semanas   
 Cada 4 semanas (Mes)   
 Más de 4 semanas (Más de Mes)

6. ¿Le gustaría acudir a un restaurante donde se pague por medio del peso?

- Absolutamente sí   
 Probablemente sí   
 Probablemente no   
 Definitivamente no

7. ¿Con qué frecuencia usted asistiría a un restaurante con concepto de comida al peso?

- 1 o más veces en la semana   
 Cada 2 semanas   
 Cada 3 semanas   
 Cada 4 semanas (Mes)   
 Más de 4 semanas (más de Mes)

8. ¿Qué días usted preferiría asistir a un restaurante con concepto de comida al peso?

- De Lunes a Viernes   
 Fines de Semana

9. ¿Cuál es la ocasión de su preferencia que Usted acudiría a un restaurante con concepto de comida al peso?

- Cumpleaños   
 Negocios   
 Festividades   
 Por placer   
 Otros \_\_\_\_\_  especificar

10. ¿Con quién acudiría usted más frecuentemente a un restaurante con concepto de comida al peso?

- Solo   
 Familia   
 Amigos(as)   
 Compañeros (as) de trabajo   
 Personas de Negocios

11. ¿A qué hora Usted acudiría a un restaurante con concepto comida al peso?

- 12h00 p.m. a 16h00 p.m.   
 17h00 p.m. a 20h00 p.m.

21h00 p.m. a 24h00 p.m.

12. Que factor cree usted que son los mas importantes?

FACTORES (Múltiple)

Ubicación	<input type="checkbox"/>
Entretenimiento	<input type="checkbox"/>
Parqueadero	<input type="checkbox"/>
Juegos infantiles	<input type="checkbox"/>
Limpieza	<input type="checkbox"/>
Variedad del menú	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>
Atención	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>
Imagen	<input type="checkbox"/>
Precios	<input type="checkbox"/>

13. ¿Qué sitio preferiría Usted que se encuentre un restaurante con concepto de comida al peso.

Centro Comercial	<input type="checkbox"/>
Algún sitio del Norte de Quito	<input type="checkbox"/>
Algún sitio en el Valle de los Chillos	<input type="checkbox"/>
Algún sitio en el Valle de Cumbayá	<input type="checkbox"/>
Algún sitio en el Centro de Quito	<input type="checkbox"/>

14. Si Usted acudiría a un restaurante con concepto de comida al peso, ¿cuánto estaría dispuesto y en condiciones a pagar, sin incluir las bebidas?

\$7.00	<input type="checkbox"/>
\$8.00	<input type="checkbox"/>
\$9.00	<input type="checkbox"/>
\$10.00 o más	<input type="checkbox"/>

(Entrevistador agradezca cordialmente, y halague al entrevistado).

Por efectos de clasificar a nuestros entrevistados según el Índice Socioeconómico, nos permitimos realizar las siguientes preguntas.

**Datos de Clasificación:**

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Edad: de 20 a 29  de 30 a 39  de 40 a 49  de 50 a 59  de 60 a más

Sexo M  F

Lugar de Residencia (Sector/Barrio): \_\_\_\_\_

Nivel de Ingresos: \_\_\_\_\_

### 3.5 Informe de la Investigación Cualitativa

#### 3.5.1 Ejecución de la Investigación Cualitativa

##### 3.5.1.1 Entrevista de Profundidad

Las entrevistas a profundidad se las realizo a 4 personas expertas, las cuales fueron:

- Chef restaurante La Esquina.
- Chef restaurante El Corral.
- Administrador restaurante La Esquina.

- Administrador restaurante el Corral.

Se hicieron las entrevistas que se indicaron en el diseño de la investigación cualitativa, las entrevistas fueron realizadas en cada uno de los establecimientos antes mencionados, cada entrevista duró aproximadamente cuarenta minutos, además fueron grabadas en audio, lo cual facilitó la transcripción de la información obtenida.

Una vez recolectada la información, se procedió a realizar el análisis de la misma.

### **3.5.1.2 Interpretación de Resultados de las Entrevistas de Profundidad**

#### **3.5.1.2.1 Percepción que tienen hacia el servicio de restaurante de comida al peso**

Según los expertos consultados, si conocen el concepto de restaurante de comida al peso, "siendo este un procedimiento que no está implementado en el Ecuador pero que otros países ya lo tienen". Según ellos "es un servicio que puede ser fácilmente aceptado en el mercado ecuatoriano", sin embargo "es necesario un buen manejo de costos de cada plato".

#### **3.5.1.2.2 Percepción hacia un restaurante con servicio de comida al peso**

Las personas consultadas mencionaron que si es aplicable este tipo de restaurante "ya que es un nuevo mecanismo o procedimiento y así la gente no desperdiciaría sino que pediría la cantidad de alimento que cada uno necesita", al tener este restaurante "una variedad aceptable de platos y al ser una idea que todavía no está desarrollada en el Ecuador" sería un restaurante rentable siempre y cuando se maneje un menú adecuado con una variedad de platos acordes con las necesidades de los futuros clientes y con proveedores de alta calidad y precios económicos.

Sin embargo también se debe tomar en cuenta que hay que tener un excelente control de los alimentos y sacar un costeo exacto para poder cobrar según el peso de cada plato.

#### **3.5.1.2.3 Oportunidad de Negocio**

Según las opiniones de los entrevistados, un restaurante con estas características tiene una gran oportunidad de negocio, “ya que sin duda sería muy bien aceptado por en el mercado” dado que “cada persona pagaría únicamente lo que quisiera consumir”. Al servir platos de composición tanto nacionales como internacionales esto ampliaría el nicho de mercado.

#### **3.5.1.2.4 Que tipos de platos se pueden ofrecer en un servicio de comida al peso**

Los expertos recomendaron “tener una fusión de tipo de comida tanto oriental como occidental y por supuesto tener comida ecuatoriana”. Sin embargo la ventaja y el beneficio de este tipo de servicio radica en que “las personas puedan armar su plato a su manera en función de lo que les provoque”. Este restaurante se especializará en la elaboración de platos fuertes tanto nacionales como internacionales.

#### **3.5.1.2.5 Factores de éxito que se deben tomar en cuenta para un restaurante de servicio de comida al peso**

Para que un restaurante tenga éxito “lo mas importante es que tengan satisfacción los clientes”, mantener “la variedad de los platos y el sabor de los mismos tienen que ser de excelente calidad”, los proveedores “tienen que ser cumplidos y entregar una materia prima apta para la elaboración de los platos” y por ultimo “la ubicación debe ser en el norte de Quito cerca de hoteles oficinas, centros comerciales”. Para un restaurante de comida al peso “es

fundamental tener la elaboradas las recetas estándar para poder sacar el costo de cada plato y así poder dar el servicio de comida al peso”.

#### **3.5.1.2.6 Segmento y nivel socioeconómico al que debe dirigirse el restaurante con servicio de comida al peso**

Según los entrevistados “el mercado no esta limitado se limitaría en función del tipo de comida que vaya preparando, porque podría enfocar alimentos que vayan a jóvenes o alimentos que irían enfocados a segmento de 25 a 30 años para arriba” este restaurante “ debería estar dirigido principalmente a los ejecutivos y familias de nivel socioeconómico medio, medio alto y medio bajo son el mejor mercado potencial”, ya que por la variedad de platos y el tipo de servicio es perfecto para los ejecutivos que buscan rapidez, para las familias que buscan variedad y bajos precios ya que al ser un servicio por peso cada uno como lo que desea en ese momento.

#### **3.5.1.2.7 Horario adecuado para acudir a un restaurante con servicio de comida al peso**

El horario adecuado es de las 12:00pm hasta las 21:30pm. En función de costos por mano de obra, materia prima, aprovechamiento de procesos y el aprovechamiento mismo de la calidad de los insumos entre otros, la idea sería establecer la misma propuesta gastronomía tanto para horas de almuerzo como de cena siempre y cuando sea la atención en la hora de almuerzo y en la noche. De tal manera que la variedad gastronómica se diversificaría cada día llegando a constituir la exposición de Buffet al peso, como un Menú cíclico. De hecho podrían existir excepciones, esto es, que existan algunos platillos que por su gran demanda puedan mantenerse durante todos los días.

### **3.5.1.3 Conclusiones de la Investigación Cualitativa**

#### **3.5.1.3.1 Conclusiones de las Entrevistas de Profundidad**

Luego de realizar las entrevistas a diferentes chef y administradores, se podría concluir que la implementación de un restaurante con servicio de comida al peso sería muy bien aceptado ya que es un concepto nuevo, las personas solo pagan lo que consumen y cada uno puede servirse la cantidad de comida que desee y lo que les apetezca en ese momento, el servicio es rápido y es muy importante indicar que habrá una gran variedad de comida tanto nacional como internacional.

Por los motivos antes mencionados, y según las personas entrevistadas, este restaurante sería rentable, ya que representa una buena oportunidad de negocio. Al decir de los entrevistados, al tener una fusión de tipo de comida tanto oriental como occidental y por supuesto tener comida ecuatoriana, las personas pueden armar su plato a su manera y según sus gustos.

Lo que tiene que ver con los factores de éxito mencionados por los entrevistados, se debe destacar a la calidad de la comida, la variedad en el menú y una excelente manipulación de la comida para que se mantenga en buen estado en la línea de servicio. Así mismo, es necesario tener un buen manejo de costos y desperdicios para no tener excedentes y por lo tanto no incurrir en costos innecesarios. Finalmente la ubicación del restaurante se implementará en el norte de Quito, preferentemente que cerca de hoteles, centros comerciales y del sector empresarial.

Los segmentos a los que debería dirigirse por tanto el restaurante, sería principalmente a ejecutivos y familias de nivel socio económico medio, medio alto y medio bajo considerados como el mercado potencial mas idóneo puesto que aquí se busca variedad y bajos precios.



Por ultimo, la atención debería ser de 1 turnos. En la hora de almuerzo de 12:00 a 17:30.

### **3.5.2 Selección de los Integrantes de la Muestra**

#### **3.5.2.1 Determinación del Universo o Población**

Se define como población a una colección completa de personas, animales, plantas o cosas de las cuales se desea recolectar datos. Es el grupo entero al que queremos describir o del que deseamos sacar conclusiones.<sup>16</sup>

La población a la cual estará dirigido el presente proyecto constituyen las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio, medio alto y medio bajo de la ciudad de Quito.

Total Población Quito: 2.104.991 Habitantes

#### **3.5.2.2 Cálculo de la muestra**

La muestra se define como un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor (la población). A través del estudio de la muestra se espera obtener conclusiones sobre la población.<sup>17</sup>

El cálculo de la muestra se basará en un muestreo estratificado debido a que la población de interés se conforma por diferentes tipos de personas de diferentes estratos sociales.

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra se hará con población infinita. El nivel de confianza que se utilizará será del 95.5%. El margen de error que se ha establecido es del 5%, el mismo que es la dispersión asociada al valor real. Se asume ignorancia máxima o máxima varianza donde  $p=50%$  y

---

<sup>16</sup> EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág.: 171.

<sup>17</sup> EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág.: 172.

$q=50\%$ , ya que no se han realizado investigaciones anteriores sobre el tema en cuestión.

El cálculo del tamaño de la muestra se estableció en función de la siguiente fórmula<sup>18</sup>:

$$\eta = \frac{z^2 pq}{E^2}$$

Siendo:

$\eta$  = Tamaño de la muestra.

$z_{\alpha/2}$  = Probabilidad acumulativa de -0 a z para la distribución normal estándar.

$\hat{p}$  = Estimación de la proporción favorable.

$\hat{q}$  = Estimación de la proporción desfavorable.

$E$  = Margen de error.

Luego:

$$\eta = \frac{(2)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 400$$

$$\eta = 400 \text{ personas}$$

El tamaño de la muestra es de 400 personas.

### 3.5.2.3 Metodología del Análisis

El análisis de la información de las encuestas se llevó a cabo siguiendo los siguientes pasos:

<sup>18</sup>

Formula proporcionada por el profesor de la UDLA el Ing. Juan Carlos García

- Después de correr las encuestas se procedió con la revisión de cada una de ellas con el fin de verificar que todas habían sido correctamente llenadas.
- Con las encuestas válidas se procedió a tabular cada pregunta de la encuesta en una hoja de cálculo.
- Una vez completado el proceso de tabulación se totalizó las respuestas y se calculó los porcentajes para cada una de ellas.
- Finalmente se elaboró un informe con los resultados obtenidos.

#### **3.5.2.4 Interpretación de la Información**

En el siguiente análisis se encuentra el análisis de la investigación cuantitativa

##### **Resultado de la encuesta**

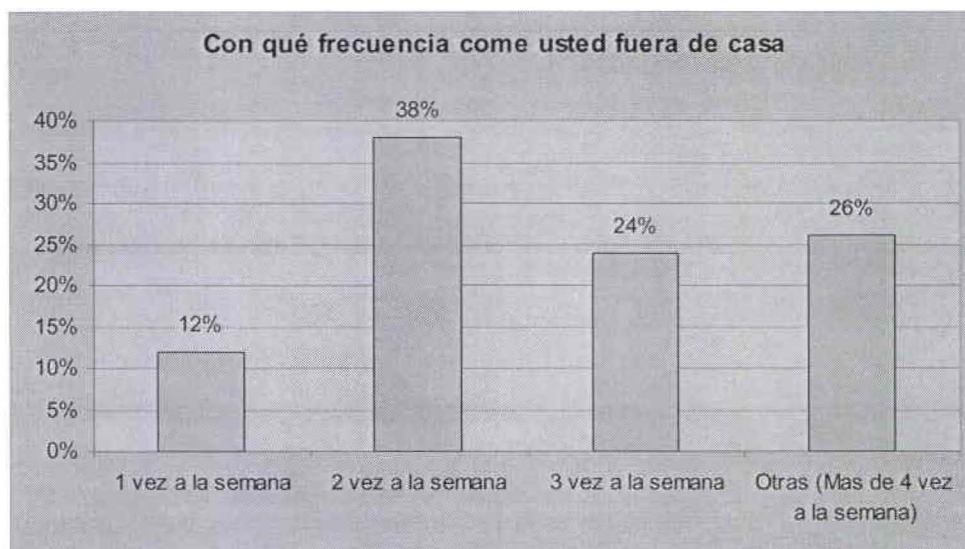
##### **Pregunta No. 1: Con qué frecuencia come usted fuera de casa.**

Se realizaron las encuestas para conocer con que frecuencia las personas comen fuera de sus hogares y se realizaron a un total de 400 personas.

En base a los datos se puede obtener los siguientes resultados: el 12% de los encuestados come un vez fuera de casa, el 38% como 2 veces por semana fuera de casa, el 24% come 3 veces fuera de casa por semana y el 26% come mas de 3 veces fuera de casa por semana. Lo cual nos indica que la afluencia de gente a los restaurantes de la ciudad de Quito es bastante alta.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado.

Gráfico No. 3.1



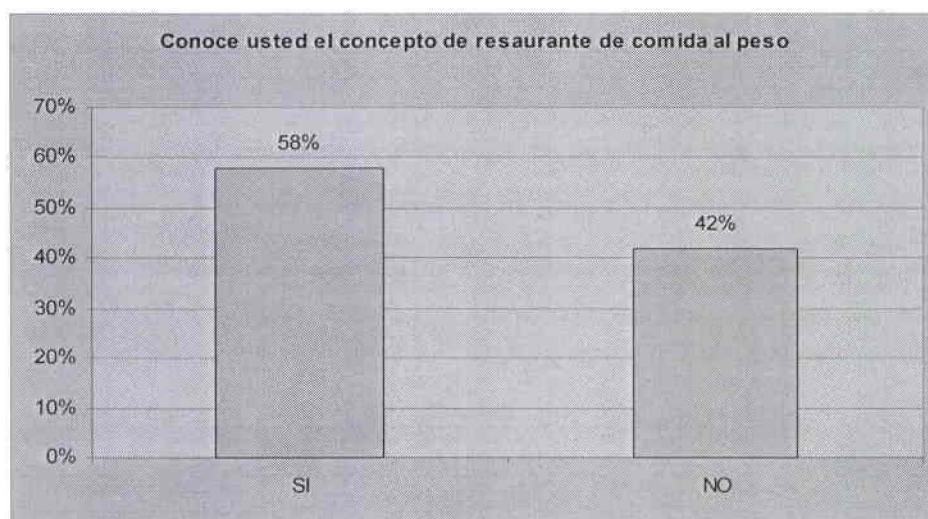
Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor

**Pregunta No. 2: Conoce usted el concepto de restaurante de comida al peso.**

Se obtuvo el 58% de los encuestados si conocía este tipo de servicio de restaurante y el 42% no sabe de que se trata dicho servicio. Se puede concluir que el mercado de personas que no conoce este tipo de servicio es bastante representativo con un 42%, al ser un mercado grande se deberá sumar esfuerzos y un plan estratégico adecuado para así lograr captar la mayor cantidad de clientes y su fidelidad con nuestro negocio.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:

Gráfico No.3.2



Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor

### **Pregunta No. 3: Nivel de recordación de los restaurantes de la ciudad de Quito.**

Se realizó esta pregunta para obtener información sobre el conocimiento que tenían los encuestados sobre la competencia de restaurantes en la ciudad de Quito.

Los restaurantes que fueron nombrados en dicha posición son: en primer lugar el restaurante FRIDAYS con el 26%, en segundo lugar el restaurante EL CHACAL con el 12% y en tercer lugar el restaurante CREPS AND WAFLES con el 12%.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:



Gráfico No. 3.3



Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor

#### Pregunta No. 4: Conocimiento de algún restaurante con servicio de comida al peso en la ciudad de Quito.

Se analizo este tema ya que es muy importante saber si los encuestados conocen algún restaurante que tenga este servicio en Quito, el 8% dijo que si conocían un restaurante con este servicio y el 92% dijo que no.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:

Gráfico No. 3.4



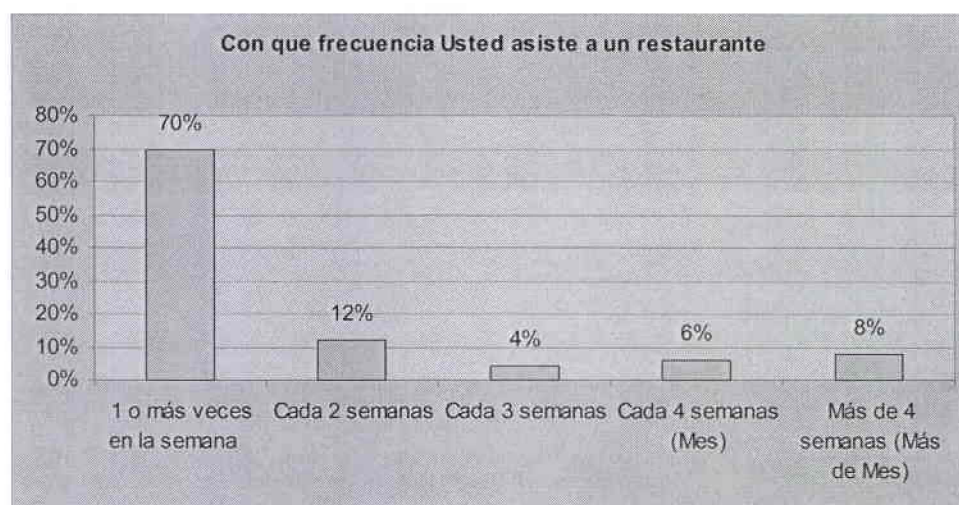
Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor

### Pregunta No. 5: Frecuencia de asistencia a restaurantes en la ciudad de Quito.

Es importante tener en cuenta la frecuencia que las personas asisten a un restaurante ya sea una, dos o tres veces por semana, es importante observar que el 70% de nuestros encuestados asiste 1 o mas veces a la semana a un restaurante, el 12% cada dos semanas, el 4% cada tres semanas, el 6% cada mes y 8% mas de cuatro semanas. La mayor parte de personas asiste por lo menos una vez por semana algún tipo de restaurante, esto es una oportunidad para nuestro negocio ya que hay un gran mercado que se puede explotar.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:

Gráfico No. 3.5



Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor

### Pregunta No. 6: Le gustaría acudir a un restaurante donde pague por medio del peso.

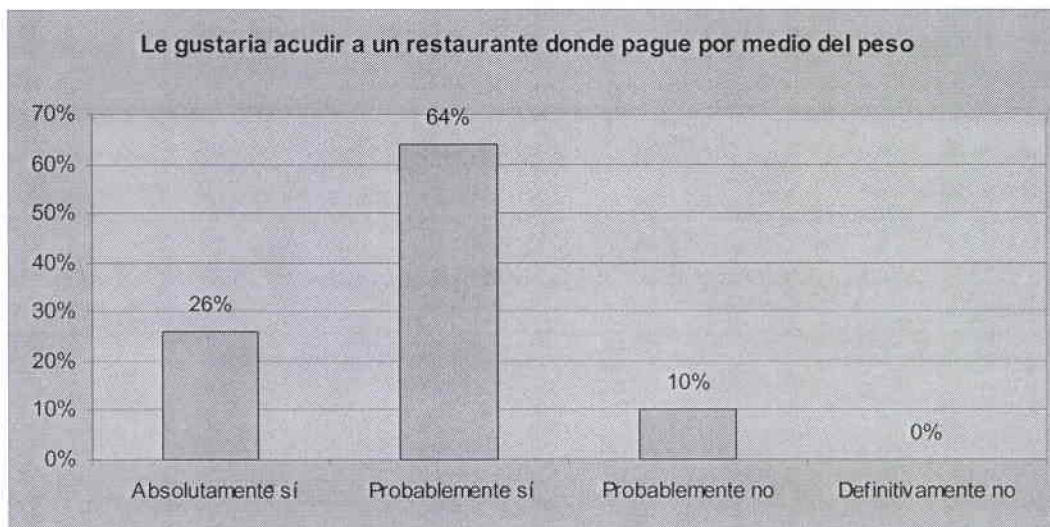
Es importante conocer si los encuestados están interesados en asistir a un restaurante con las características de servicio de comida al peso, el 26% absolutamente si asistiría a un restaurante de comida al peso, el 64%



probablemente sí, un 10% probablemente no y ningún encuestado dijo que definitivamente no asistiría.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:

Gráfico No. 3.6



Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor

**Pregunta No. 7: Con qué frecuencia acudiría a un restaurante con servicio de comida al peso.**

El 32% de los encuestados dijeron que una o mas veces por semana frecuentarían nuestro restaurante, el 24% cada dos semanas, el 4% cada tres semanas, el porcentaje mas alto fue de 36% que corresponde a cada cuatro semanas y el 4% dijo que mas de cuatro semanas. Es un porcentaje bastante bueno que estarían interesados en nuestro tipo de servicio ya que si sumamos los que dijeron que absolutamente sí y probablemente sí, estaríamos hablando de 90% de interés en asistir a nuestro local.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:

Gráfico No. 3.7



Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor

**Pregunta No. 8: Qué día le gustaría asistir a un restaurante de servicio de comida al peso.**

Aquellas personas que están interesadas en asistir a nuestro restaurante de Lunes a Viernes es 62% y aquellas que quieren Sábado y Domingo es el 38%, en conclusión la población encuestada prefiere acudir a un restaurante con concepto de comida al peso entre semana por lo que sería recomendable establecer un horario de Lunes a Viernes y otro para el fin de semana.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:

Gráfico No. 3.8



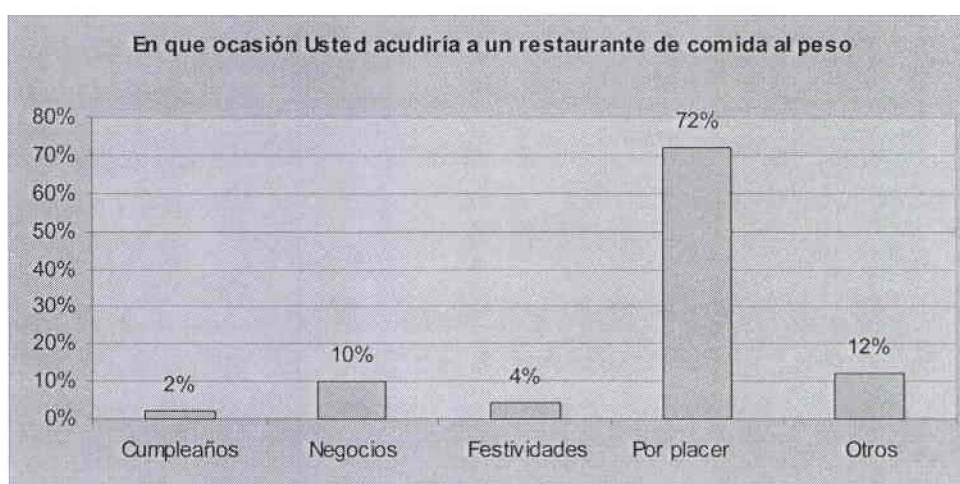
Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor

**Pregunta No. 9: Ocasiones en las que acudirían a un restaurante con servicio de comida al peso.**

El 2% de los encuestados asistirían en cumpleaños, el 10% en negocios, el 4% en festividades, el 72% por placer y un 12% en otras ocasiones, en conclusión la mayoría de encuestados asistirían por placer a un restaurante de comida al peso.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:

Gráfico No. 3.9



Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor



**Pregunta No. 10: Grupos de personas con quienes acudirían a un restaurante con servicio de comida al peso.**

La tendencia que se pudo observar luego de realizar las encuestas fue que el 46% asistiría con sus familias, el 34% asistiría con sus amigos, el 12% asistiría solo, el 6% asistiría con sus compañeros de trabajo y solo el 2% asistiría con personas de negocios.

En resumen se ve que existe una clara preferencia por asistir al nuevo restaurante en familia y con amigos, lo que nos sugiere que el negocio debe tener atributos que se encuentren enmarcados al ámbito familiar y también encaminado hacia los jóvenes.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:

Gráfico No. 3.10



Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor

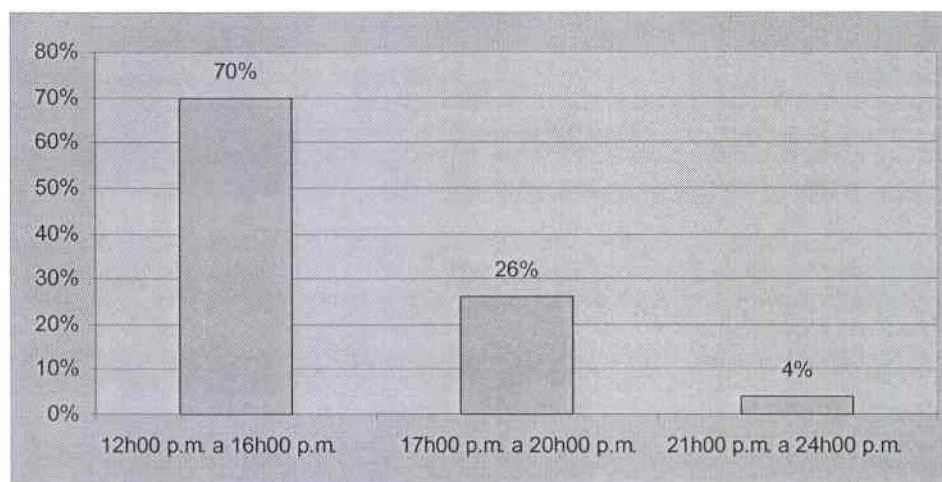
**Pregunta No. 11: Horario de preferencia para acudir a un restaurante de comida al peso.**

El 70% de los encuestados están interesados en asistir a nuestro restaurante de 12h00p.m. a 16h00p.m., lo que nos indica que la mayoría de clientes que

podría tener nuestro restaurante es a la hora de almuerzo, el 26% asistiría de 17h00 p.m. a 20h00 p.m., ha esta hora se tendría un poco menos de clientela pero igual seria importante tener abierto el restaurante, el 4% asistiría de 21h00 p.m. a 24h00 p.m., lo que nos señala que no sería rentable abrir el restaurante pasado las 21h00 p.m.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:

Gráfico No. 3.11



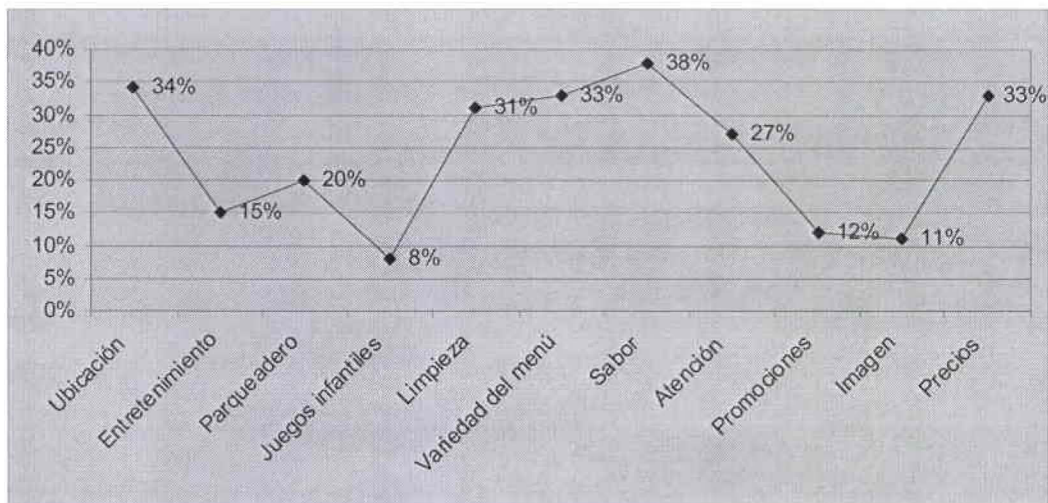
Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor

### **Pregunta No. 12: Factores importantes que el consumidores toman en cuenta al momento de elegir un restaurante.**

El 38% de los encuestados al momento de elegir un restaurante lo que prefieren es el sabor del producto y el 34% la ubicación, por lo que nuestro restaurante estaría ubicado en un sector céntrico de la ciudad de Quito y el sabor del producto será de primera calidad.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:

Gráfico No. 3.12



Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor

### Pregunta No. 13: Ubicación de preferencia para un restaurante con servicio de comida al peso.

El 60% de los encuestados prefieren que el restaurante de comida al peso se encuentre en algún sitio en el norte de la ciudad de Quito, el 30% en algún centro comercia de la ciudad de Quito, el 8% en el valle de los chillos y el 2% en Cumbayá.

En conclusión, la población prefiere un lugar que sea en el norte de quito y que sea cerca de algún centro comercial, la ubicación perfecta sería en la Calle República del Salvador.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:



Gráfico No. 3.13



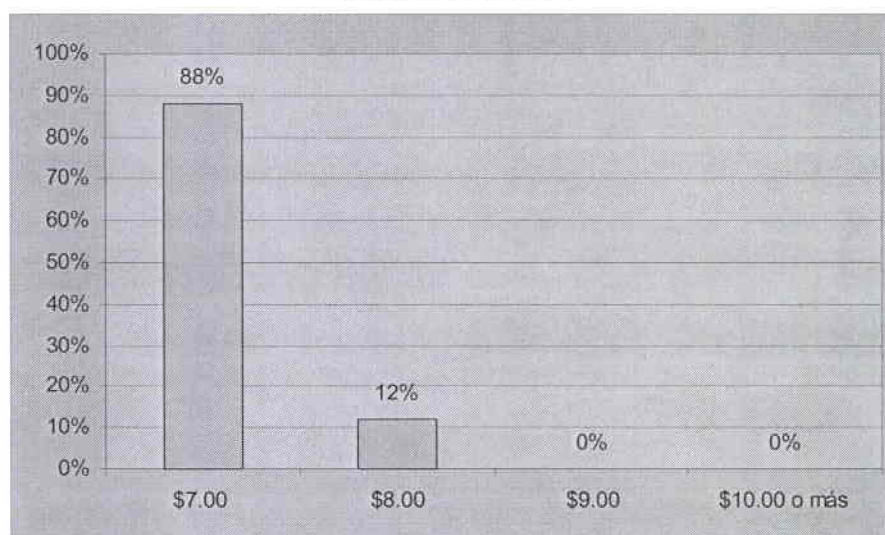
Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor

#### Pregunta No. 14: Precio

El precio que las personas están dispuestas a pagar es el siguiente: el 88% esta dispuesto a pagar hasta 7 dólares por un plato, y el 12% 8 dólares por un plato de comida, nuestro restaurante de comida al peso tendrá precios mucho menores de los precios que nuestros encuestados están dispuestos a pagar.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:

Gráfico No. 3.14



Fuente: Investigación Autor  
Elaboración: Autor



### 3.6 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa

Al finalizar el análisis de la investigación cuantitativa se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Al ser este un restaurante con una característica especial que es la venta de comida por medio del peso, el 42% de los entrevistados no saben de que se trata dicho servicio, lo que representa una desventaja para nuestro negocio.
- Existe un nivel favorable para la creación de un restaurante con servicio de comida al peso en la ciudad de Quito, ya que existe un nivel considerable de aceptación hacia el mismo y el 90% de los encuestados les gustaría acudir a un restaurante con estas características.
- La frecuencia de asistencia a restaurantes es de 1 o mas veces a la semana, nuestros encuestados nos indicaron que asistirían una o más veces a la semana a un restaurante de comida al peso lo que representa una oportunidad para nuestro negocio.
- Nuestros encuestados preferirían acudir al nuevo restaurante de Lunes a Viernes, además asistirían por placer e irían acompañados por familias y amigos.
- El horario que eligieron fue entre las 12h00 p.m. y las 16h00 p.m. y en menor cantidad de 17h00 p.m. a 20h00 p.m., la ubicación del mismo les gustaría que fuera en el norte de Quito y cerca de un centro comercial, sería perfecto si el restaurante se encontrara en la Republica del Salvador.

- Los encuestados están dispuestos a pagar hasta \$7 dólares por plato.
- La competencia en la ciudad de Quito es muy alta ya que existen gran cantidad de restaurantes, entre los mas comunes y que la gente mas recordó Fridays, El Chacal y el Crep and Waffles, es importante tomar en cuenta que la gente busca una buena ubicación, limpieza, variedad del menú, calidad en la comida y un buen precio, esto es muy importante de tomar en cuenta para la creación de nuestro nuevo restaurante.

### **3.7 Oportunidad del Negocio**

Es importante señalar que la actividad económica de Hoteles y Restaurantes se encuentra en un constante crecimiento, el gasto de Hoteles y Restaurantes constituye un rubro que es uno de los que más aportan a la variable del gasto de consumo de los habitantes de la ciudad de Quito.

Los consumidores se caracterizan por tener una alta frecuencia de asistencia a los restaurantes durante la semana, la mayoría de personas que trabajan no tienen tiempo de ir almorzar a sus hogares y lo que buscan es un sitio donde haya una buena calidad de producto, precios razonables y rapidez y justamente eso es lo que va a ofrecer nuestro restaurante de comida al peso.

Otro factor externo importante que beneficia a los nuevos restaurantes son los flujos turísticos, ya que este refleja un crecimiento sostenido. La cultura de la población también influye positivamente debido a que en la actualidad las personas tienden a tener hábitos de consumo que favorecen a la industria de alimento.

Con respecto a los proveedores de materia prima, no existe ningún problema ya que hay una gran variedad de proveedores y que te facilitan los envíos y la calidad que ofrecen es la mejor.

Es necesario señalar que los restaurantes actuales no tienen el servicio de comida al peso, y al implementar este tipo de servicio en Quito seria un

producto nuevo que se estaría lanzando al mercado, en otros países como Brasil es bastante común encontrara restaurantes con estas características y es un negocio bastante lucrativo.

Lo que se busca con este tipo de restaurante es que los clientes paguen por lo que consuman, al tener una variedad aceptable de platos uno mismo puede crear las combinaciones de comida que desee y la cantidad que en ese momento le apetezca y pagar únicamente por el peso de la comida que se sirva.

Debido a los factores antes mencionados, se determina que el proyecto de implantación de un nuevo restaurante con concepto de comida al peso especializado en comida nacional e internacional, responde a una buena oportunidad de negocio.

## **CAPITULO IV LA EMPRESA**

### **4.1 Misión**

Comprometidos a brindar a las familias ecuatorianas, a los ejecutivos y a los turistas que nos visiten una experiencia gastronómica inolvidable a través de la preparación de deliciosos y sanos manjares de la cocina nacional como internacional.

Sustentando esto con la motivación, el desarrollo de habilidades, la formación continua, y una política laboral sana hacia todo el personal que labora y coopera con la empresa, junto a la atención justa en los requerimientos de nuestros clientes, son la razón de nuestro trabajo cotidiano.

### **4.2 Visión**

Basados en antecedentes y previendo de manera objetiva nuestra visión se sustenta en la apertura de nuevos locales para el año 2012.

### **4.3 Ambiente Organizacional**

#### **4.3.1 Valores**

Un valor es una opinión fundamental sobre algo que tiene una importancia y un significado considerables para los individuos y que es estable a lo largo del tiempo. En función de lo anteriormente mencionado, la empresa EL CHEF basará sus valores a través de su cultura corporativa, la cual está respaldada por la misión y en la inserción misma en el medio. Procurando de esta manera exponer su imagen empresarial de manera integral.

#### **4.3.1.1 Valores de la Empresa:**

##### **- Integridad**

El llevar un clima de armonía y tranquilidad donde todos los individuos que integran la compañía puedan desarrollar sus actividades eficazmente.

##### **- Respeto**

Tratar y considerar a todos los individuos de la organización como iguales ya que todos son personas y merecen respeto.

##### **- Puntualidad**

Establecer como importante el cumplimiento de horarios y fechas establecidas, ya que así se demuestra e impulsa la relevancia que se tiene con los clientes y los compañeros de trabajo.

##### **- Honestidad**

Ser transparentes en las actividades que se realizan será la razón de cada uno de los trabajadores de la empresa.

##### **- Compromiso**

Mantenerse siempre comprometido(s) con las actividades de la compañía para beneficio de todos.

##### **- Entusiasmo**

Actuar con alegría. Es la mejor forma de hacer bien las cosas.

##### **- Confianza**

Crear en la gente, en nuestra gente y en sus ideas. Motivando de esta manera al cliente interno, razón importante en el desarrollo del servicio a entregar a nuestros clientes.

##### **- Trabajo en equipo**

Solo trabajando en equipo llegaremos a ser grandes.

#### **4.3.2 La Filosofía de la Empresa**

Hacer las cosas bien desde la primera vez, para poder satisfacer al segmento de mercado al cual nos estamos dirigiendo y hemos previsto llegar. Creando así una percepción positiva y brindando el ambiente justo e ideal en relación a la oferta.

### **4.3.3 Políticas de la Empresa**

Las políticas empresariales que se tomarán en el "El CHEF" RESTAURANTE DE COMIDA AL PESO ayudarán a que existan procedimientos administrativos de fácil evaluación, controles y la creación de un ambiente de cordialidad y confianza entre los empleados.

### **4.3.4 Políticas Administrativas**

- Las políticas administrativas establecerán pautas para el buen funcionamiento de la empresa, con la finalidad de cumplir con los objetivos, la misión y visión.
- Mantener reuniones mensuales con las personas de cada departamento para evaluar su desempeño y si fuera necesario realizar los correctivos del caso.
- Realizar un manual de descripción de funciones de cada puesto de trabajo con el fin de que la gente tenga claro lo que tiene que hacer y que es lo que se espera de ellos.
- Tener una buena comunicación dentro de la empresa para que todo el personal este bien informado de lo que busca la empresa (objetivos) y de lo que tiene que hacer para lograrlo.

### **4.3.5 Políticas de Recursos Humanos**

Dentro de todo negocio es importante tener al personal motivado y comprometido

- Capacitación inicial de todo el personal ya que el negocio esta iniciando sus actividades, por lo que es importante que todos conozcan bien sus funciones y como es este tipo de negocio.
- Posteriormente se realizarán capacitaciones a todo el personal cada seis meses orientados hacia la motivación personal y al servicio al cliente.
- Se utilizará un procedimiento estricto para la contratación del personal



(entrevistas, pruebas y periodos de probación) con el fin de contratar a la persona más idónea para cada puesto.

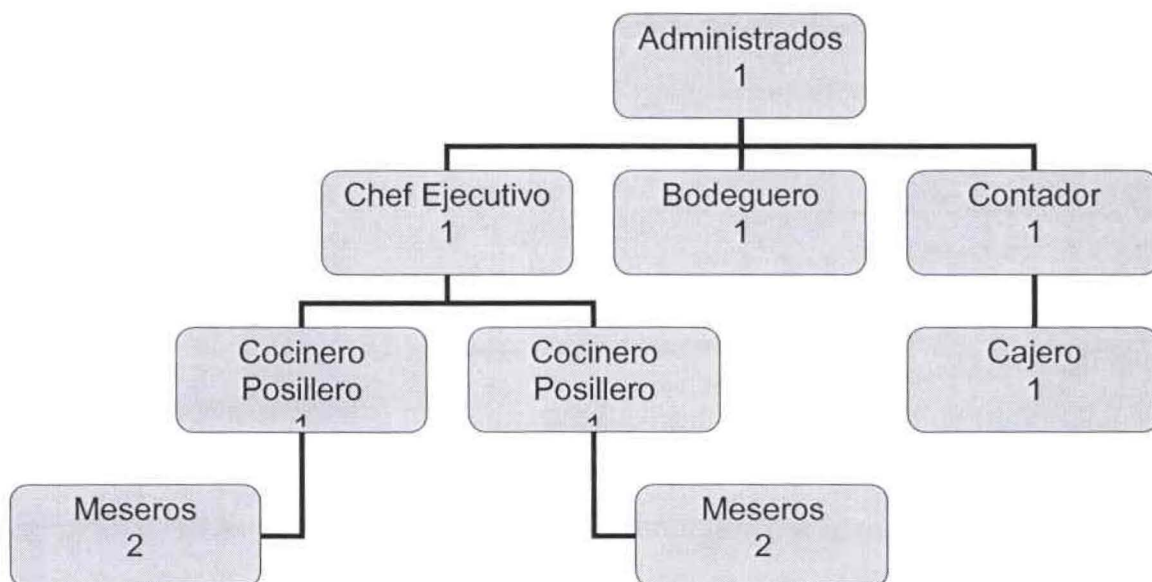
#### 4.3.6 Políticas Financieras

- Se recibirá todo tipo de tarjeta de crédito y se tratará de hacer convenios con empresas para que los clientes puedan consumir a crédito y a fin de mes se les descuenta en su rol de pago.

#### 4.4 Organigrama Funcional

Es la división formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo<sup>19</sup>.

- La estructura es simple, ya que al ser un restaurante se caracteriza por tener un escaso grado de departamentos. A continuación se presenta un esquema del organigrama del restaurante, en donde se da una visión general de la manera como se encuentra estructurada la empresa.



<sup>19</sup>



- **Área administrativa**

Se tomarán decisiones con respecto a la administración de la empresa, se formularán objetivos, estrategias y políticas. Se realizará una planificación organizacional y se analizará la posición en la empresa mediante indicadores de gestión.

- **Área de Finanzas y Contabilidad**

La contabilidad del restaurante se llevará una vez al mes, se realizará cierre de caja diariamente para poder llevar un control de las ventas diarias. Anualmente se realizará análisis contables de los balances. Se pagarán los impuestos mensualmente según las disposiciones del SRI. Finalmente, en esta área se realizarán presupuestos e inventarios anuales.

- **Área de Recursos Humanos**

Comprende la selección, contratación, desarrollo, formación y capacitación de los empleados. Asimismo se ocupa de una política salarial y laboral justa, se encarga de determinar el número de personas y el perfil adecuado que se requiere para cada uno de los puestos.

- En el área de administración, el administrador deberá ser profesionales especializados en administración de empresas y tener conocimientos en manejo de restaurantes.
- En el área de producción, el personal deberá tener conocimientos de la gastronomía nacional e internacional, en lo que se refiere a entradas, sopas, platos fuertes, postres y bebidas. Los jefes de cocina deberán ser profesionales

especializados en gastronomía. Los ayudantes de cocina serán estudiantes de gastronomía de la Universidad de las Américas. El bodeguero deberá tener experiencia en el manejo del inventario de materias primas de un restaurante.

- En el área de comedor, solo se necesitara dos personas que se encargaran de limpiar las mesas y recoger la vajilla.

Todo el personal se caracterizará por ser creativo, responsable, dinámico, amable, puntual y de mentalidad emprendedora.

#### ▪ **Área de Marketing**

En el área de Marketing se desempeñarán funciones orientadas a analizar y comprender al mercado en el cual se desenvuelven las actividades del restaurante; identificando necesidades insatisfechas de los clientes, segmentando y posicionando adecuadamente al restaurante en el mercado e implementando políticas y estrategias en cuanto a producto, precio, distribución y comunicación.

#### ▪ **Área de Producción**

En donde se realizará la recepción y almacenamiento de materias primas y su correspondiente transformación. Las actividades que se realizarán dentro de la misma son:

1. **Abastecimiento.-** Se abastecerá de materia prima al restaurante por medio de mercados mayoristas y proveedores que sean capaces de satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestro establecimiento, se solicitará las respectivas cotizaciones luego se definirá y ordenarán la compra, la frecuencia de entrega será de acuerdo a la rotación de la materia prima y el transporte de la materia prima desde su lugar de

origen hasta el restaurante estará a cargo del proveedor.

2. **Recepción.-** Una vez realizada la compra, el encargado de la bodega recibirá la materia prima, respetando la lista del mercado en el caso de los alimentos perecederos y la solicitud de compra en el caso de los alimentos no perecederos.
3. **Verificación.-** Es importante tener una materia prima de primera calidad para ofrecer un excelente producto a los clientes. Es preciso verificar la materia prima en base a especificaciones estándares establecidas por el jefe de cocina. Se tomarán en cuenta características como: el peso, la tolerancia, el color, la forma de entrega, la temperatura en la que se recibe y el cumplimiento del tiempo requerido para la entrega. En caso de que no se cumplan con las especificaciones requeridas, se devolverá la materia prima a los proveedores.
4. **Almacenamiento.-** La materia prima se distribuirá, según sus características, en lugares que aseguren su conservación. Los alimentos frescos o perecederos se colocarán en refrigeración o congelación según sea el caso. Con respecto a los productos no perecederos se almacenarán en lugares frescos y secos. A continuación se detalla los alimentos que se utilizarán para el Restaurante según el Menú del día.

- Carnes y salsamentarias

Res: costilla, lomo.

Cerdo: chuleta, costillas.

Salsamentaria: chorizo.

- Pescados y mariscos:

Pescados: corvina, pargo rojo, trucha fresca.

Mariscos: calamar, camarones, conchas.

- Aves:

Aves: pollo, gallina.

- Lácteos:

Lácteos: leche, crema de leche no empacada, queso, helados, margarina, Yogurt, crema de leche, mantequilla.

Huevos: huevos frescos de gallina.

- Frutas y verduras:

Frutas: aguacate, banano, coco, durazno, fresa, guayaba, guanábana, limón, naranjilla, mora, naranja, papaya, piña, tomate de árbol, tamarindo.

Verduras: ají, ajo, apio, arvejas, brócoli, cebolla blanca, cebolla roja, cebolla larga, cilantro, coliflor, fréjol verde, habas, habichuelas, laurel, papa criolla, pepinillo, perejil, pimentón, col, col morada, romero, tomate, tomillo, yuca, zanahoria, espinaca, espárragos, rábano, remolacha.

- Lácteos:.

Enlatados y envasados: aceite, arveja, gelatina, maní, manteca, maicena, mayonesa, mostaza, pasta de tomate, sal refinada, té, pepinillos, polvo para hornear, chocolate, pasas, vinagre.

Granos: arroz, azúcar, arveja seca, fréjol blanco y rojo, garbanzo, lenteja, harina de maíz, harina de trigo, harina de máchica.

Bebidas: gaseosas.

En la **cocina** se transformará la materia prima en producto final. Las actividades que se realizarán en la cocina son:

- **Organización de la brigada de cocina.**- Constituye la primera etapa del proceso de producción, en donde participarán las siguientes personas desempeñando sus respectivas funciones:

→

Un chef principal.

→

Un ayudante de cocina.

→

Un bodeguero

→

Dos Posillero.

- **Selección de los ingredientes.-** Constituye la segunda etapa del proceso de producción, ya que de acuerdo a los ingredientes y cantidades que indique la receta estándar se seleccionarán en el inventario los insumos necesarios.
- **Limpieza.-** En esta etapa se procederá a limpiar todos los alimentos seleccionados para cumplir con las normas sanitarias y cuidar la salud de los clientes.
- **Preparación.-** En esta etapa se transformará la materia prima en producto final, ya sea a través de freír, cocer, mezclar, licuar o amasar.
- **Control de calidad de los alimentos y bebidas.-** Es necesario realizar un control de los alimentos y bebidas que serán expuestos a los clientes en base a todas las especificaciones de calidad establecidas.

### Área de Servicio

En el **comedor o área de servicio**, es donde se entrega el producto final a los consumidores. Las actividades que se realizarán en el comedor son las

siguientes:

- **Organización del servicio.-** En esta etapa los alimentos estarán listos para que los clientes se sirvan según lo que deseen, al final de la mesa se encontrara la balanza la cual entregara el valor que tiene que pagar el cliente.
- **Limpieza y Montaje.-** Antes de la llegada de los clientes se procederá a la limpieza del local, al montaje de las mesas y de la línea de servicio. Los manjares estarán perfectamente decorados. Con respecto al montaje de las mesas, estas irán sin manteles y los platos, tenedores y cucharas, se encontraran al principio de la mesa de servicio. Finalmente se colocará el petit menage.
- **Atención.-** Esta etapa empieza con los siguientes puntos:
- **Servicio:** Todo nuestro producto se encuentra en una línea de servicio. A continuación se describe la línea.

Al principio de la línea de servicio se encuentran los platos, tenedores ,cucharas y servilletas a continuación se encontraran los diferentes platos del Menú del día, los clientes podrán escoger la cantidad y variedad de platos que ellos elijan, así cada uno hace el plato a su gusto.

Al final de la línea se encuentran las bebidas ya sean jugos o colas a continuación la balanza la cual entrega el valor del plato, al terminar su comida los clientes tienen que acercarse a la caja a cancelar su factura.

### 4.5.3 Ramas y Hojas

Las ramas del árbol representan a los productos y servicios comercializados por la empresa. Cada rama es un producto y sus hojas representan la unión entre estos y el mercado.

El marketing es el nexo que utilizan las hojas para conectar a los productos con el mercado. Este conocimiento maneja información que permite a la empresa adaptar sus productos a los requerimientos del mercado en función de los resultados de la investigación de mercados previamente realizada.

En el caso del restaurante, el producto global constituye en sí el producto principal que es ofrecer un tipo de servicio que no existe en la actualidad en el país que es la venta de comida al peso de platos nacionales como internacionales.

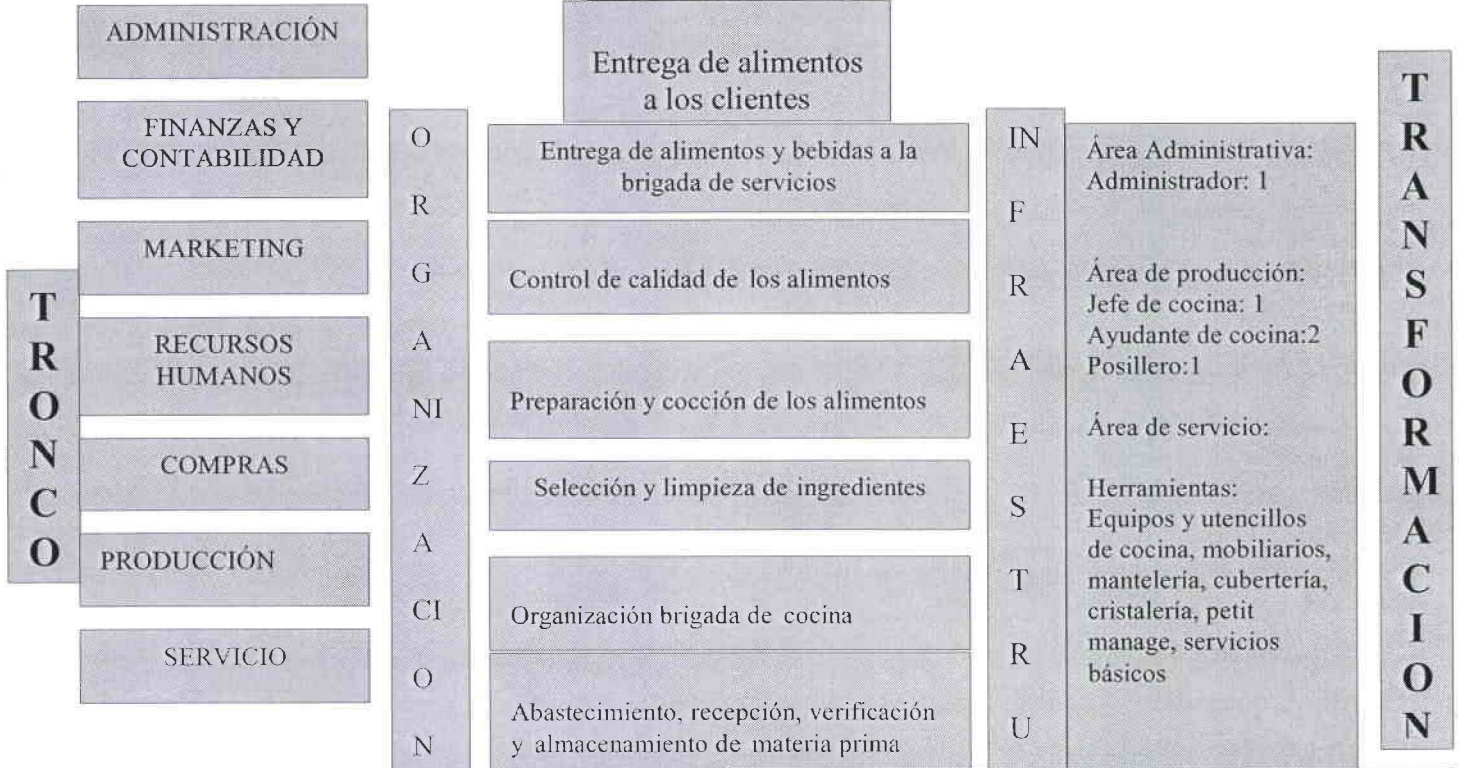
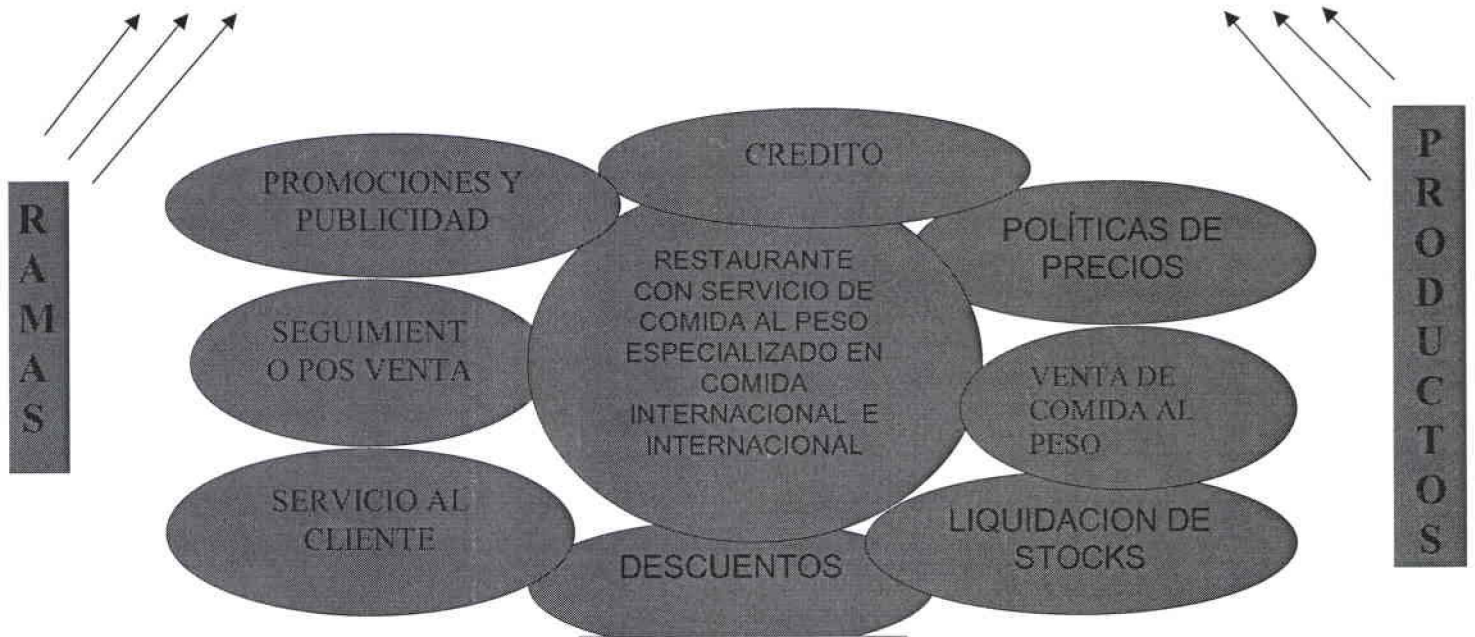
Las ramas que se han identificado son: el crédito, descuentos, publicidad, promociones y un servicio rápido y eficaz, seguimiento post – venta, política de precios, servicio al cliente.

Las hojas son todas aquellas familias pertenecientes a los niveles socio económico, medio, medio alto y medio bajo, ejecutivos y grupos turísticos.

A continuación se presenta el esquema del árbol de competencias:

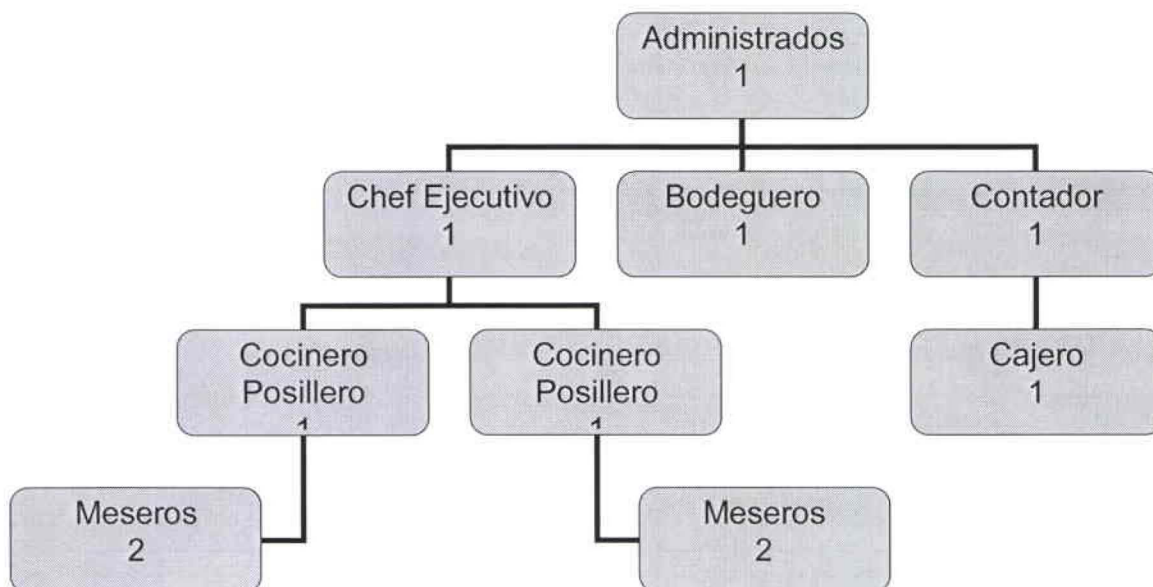


CLIENTE FINAL: Familias Ecuatorianas, Grupos Turísticos y Ejecutivos



<b>R</b> <b>A</b> <b>T</b> <b>E</b> <b>S</b>	<p><b>Conocimiento de los mercados</b> Base de datos de los clientes (clientes frecuentes y potenciales, análisis constante de necesidades, gustos y preferencias.</p>	<p><b>Conocimientos de producción</b> Procesos de elaboración de platos nacionales como internacionales, optimizar procesos para evitar desperdicios, manejo de inventarios.</p>
	<p><b>Conocimientos comerciales</b> Tendencias del mercado, estrategias de precio, publicidad, precio y producto, segmentación, técnicas de venta</p>	<p><b>Conocimientos financieros</b> Capacidad de endeudamiento Colocación de excedentes. Captación de recursos Políticas de crédito</p>
	<p><b>Conocimientos y destrezas humanas</b> Gentileza, creatividad, compromiso, motivación, adaptabilidad, trabajo en equipo, espíritu de servicio, innovación, capacidad de formar, etc.</p>	
	<p>Generación externa de conocimiento (alianzas y acuerdos de cooperación) Universidades mediante sus</p>	

#### 4.6 Organigrama de Puestos



ELABORACIÓN: EI AUTOR

#### 4.6.1 Sueldo del Personal

TABLA No 4.7

##### MANO DE OBRA DIRECTA

Cargo	Sueldo Propuesto	Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Costo Anual	Ratio	Número de Personas	Total
<b>Administradores</b>	480	5.760	480	122	625	6.987	1	1	6.987
<b>Chef Ejecutivo</b>	450	5.400	450	122	586	6.558	1	1	6.558
<b>Cocinero</b>	218	2.616	218	122	284	3.240	1	1	3.240
<b>Mesero</b>	218	2.616	218	122	284	3.240	1	2	6.480
<b>Bodeguero</b>	218	2.616	218	122	284	3.240	1	1	3.240
<b>Cajero</b>	218	2.616	218	122	284	3.240	1	1	3.240
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>						<b>26.505</b>			<b>29.745</b>

ELABORACIÓN: EI AUTOR



#### 4.6.1.1 Horario de Atención

El horarios de atención será en la tarde de 12H00 a 15H30 el primer turno y de 18H00 a 21H30 el segundo turno, a continuación el horarios del personal.

Horario de Atención		
	Lunes a Sabado	Domingo
Administrador	12H00 a 17H30	12H00 a 15H30
Chef Ejecutivo	12H00 a 17H30	12H00 a 15H30
Cocinero Posillero 1er turno	12H00 a 17H30	12H00 a 15H30
Mesero 1er turno	12H00 a 17H30	12H00 a 15H30
Cajero	12H00 a 17H30	12H00 a 15H30
Bodeguero	12H00 a 15H00	Libre

#### 4.7 Descripción de Puestos

##### ▪ El Administrador

Es el encargado y responsable de la planeación y coordinación del servicio y la venta de alimentos y bebidas, mediante la aplicación de política procedimientos y estándares de calidad, así como de la supervisión de las operaciones y productividad del mismo.

##### **Actividades específicas:**

- Estudia su presupuesto de negocios buscando superarlo.
- Supervisa que el centro de consumo cuente con el equipo necesario en óptimas condiciones de limpieza como lo establecen los estándares.
- Programa con el área de servicio, la limpieza del centro de consumo a fin de cumplir con las normas de sanidad, seguridad e higiene.
- Controla los inventarios tanto de alimentos como de bebidas conjuntamente con el jefe de cocina y el bodeguero.
- Controla adecuadamente papelería, suministros y limpieza.

- Supervisa el correcto control de cheques de consumo y comandas de bebidas.
- Solicita a las áreas de producción y servicio los reportes sobre las condiciones que se encuentra el equipo de operación y elabora las órdenes de trabajo necesarias.
- Trabaja junto con el jefe de cocina en el cambio de la carta de alimentos y bebidas.

#### **Funciones adicionales:**

- Supervisa la limpieza impecable del restaurante.
- Se preocupa de que la cocina esté lista a tiempo.
- Delega funciones al jefe de servicio y lo supervisa.
- Hace juntas con todo el staff.
- Realiza cursos de capacitación.
- Soluciona problemas y quejas de clientes.
- Hace relaciones públicas con sus clientes.
- Desarrolla promociones.

#### **▪ Chef Ejecutivo**

##### Funciones:

- Es el responsable ante el administrador del perfecto funcionamiento del área de cocina.
- Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por el restaurante.
- Supervisa las porciones y presentaciones del buffet y devuelve aquellos platos que no cumplan con los estándares.
- Mantiene un ámbito de cooperación entre el personal a su cargo.
- Mantiene una comunicación constante.

- Toma la tutoría del personal de nuevo ingreso en el área de cocina.
- Asiste puntualmente a las juntas de pre-servicio.
- Al cierre del turno, revisa que la cocina esté en perfecto estado.
- Auxilia al administrador en la capacitación para el personal de cocina.
- Avisa de artículos faltantes en la cocina.
- Coordina la revisión de programas de vacaciones y descansos del personal de cocina.
- Designa las tareas diarias de los ayudantes de cocina, bodeguero y posilleros, y las supervisa.
- Se desempeña como jefe del departamento de compras.
- Elabora menús.
- Manejará los costos de materia prima y mercadería conjuntamente con el administrador.
- Recibirá la materia prima y mercadería conjuntamente con el bodeguero.
- Realizará el control de calidad de la materia prima y mercadería.
- Dirigirá, controlará y elaborará los platos nacionales e internacionales.
- Manejará inventarios conjuntamente con el administrador y bodeguero.
- Tendrá conocimiento del funcionamiento de los equipos de la cocina.
- Será el encargado de acudir al mercado conjuntamente con el bodeguero.
- Controla la limpieza de la cocina.

#### ▪ **Cocineros**

##### Funciones:

- Ayudará al jefe de cocina en todo lo que requiera.
- Lavará las verduras y pescados, pelará y tratará en crudo tubérculos y legumbres y se ocupará del encendido de los hornos.

- Se encargará de transportar los manjares a la línea de servicio.
- Cuidará del buen estado y abastecimiento de los platos en la línea de servicio y de dar información, conjuntamente con el jefe de cocina, sobre los platos expuestos.

Se necesitan 1 cocineros.

- **Posillero**

Funciones:

- Se encargarán del fregado y lavado de las baterías de cocina, placas, utensilios y demás menajes.
- Se encargarán de la limpieza general de la cocina.

Por ser un restaurante nuevo y para abaratar costos no se contratara un posillero, estas funciones las realizara el bodeguero y el cocinero.

- **Mesero**

Funciones:

- Se encargarán de la limpieza de las mesas y de atenderá a los clientes.
- Se necesitan 2 meseros.

- **Bodeguero**

Funciones:

- Ayudará al jefe de cocina en las compras y se encargará de recibir y manejar la materia prima en la bodega.
  - Acudirá al mercado, en el caso de que los proveedores no entreguen la mercadería en el local.
- Se necesita un solo bodeguero.



- **Un cajero.**

#### Funciones:

- Esta persona deberá saludar atentamente a los clientes.
- Se encargará de la facturación y de recibir el dinero de nuestros clientes.

Se necesita un solo cajero

## **4.8 Diagnóstico Interno**<sup>20</sup>

### **4.8.1 Metodología**

Para elaborar el diagnóstico interno se siguieron con las siguientes etapas:

- 1) Identificación de todas las áreas y elementos importantes de la empresa en su perspectiva interna.
- 2) En cada una de las áreas y elementos importantes se identifican varios factores influyentes.
- 3) De aquellos factores influyentes en listados se identifica cuales de ellos representan una fuerza o una debilidad para la empresa.

Finalmente se realiza una síntesis acerca de las razones por las cuales las fuerzas y debilidades han sido consideradas como tales.

### **4.8.2 Análisis**

Se identificaron las áreas más importantes de la empresa de acuerdo a su estructura organizacional:

- Administración
- Finanzas
- Recursos Humanos

---

<sup>20</sup> ORSONI. Diagnóstico Interno. Pág.: 60.

- Marketing

Cada área tiene fortalezas y debilidades las mismas que serán calificadas en función de la importancia que tienen para la empresa. Para lo cual se utilizará la escala siguiente:

- 1 Nada Importante.
- 2 Poco importante.
- 3 Medianamente importante.
- 4 Importante.
- 5 Muy importante.

#### 4.8.3 Administración

Tabla 4. 8

ADMINISTRACIÓN	FUERZA	DEBILIDADES
	S	
Difusión de misión, visión y objetivos	4	
Calificación de proveedores	5	
Planificación organizacional	5	
Las políticas y estrategias se establecen en función de los objetivos	4	
La organización facilita la comunicación en la empresa	3	
No se tiene la experiencia necesaria en la implementación de un restaurante		5

Fuente: ORSONI. Diagnóstico Interno. Pág.: 60.  
Elaborado por: Autor

La administración es un elemento fundamental dentro de la empresa. Cada elemento del cuadro anterior fue considerado como una fortaleza ya que son parte integral de la estructura organizacional y porque forman parte de los procedimientos que se establecerán dentro del negocio. Si no se tomarían en cuenta estos elementos es muy probable que existan negligencias en el futuro funcionamiento de la empresa.

#### 4.8.4 Finanzas

Tabla 4. 9

FINANZAS	FUERZAS	DEBILIDADES
Rentabilidad sobre el patrimonio (utilidad neta)		4
Deudas a largo y mediano plazo	4	
Liquidez de Proyecto	5	
Apalancamiento	4	
Rotación de inventarios	4	
No tener crédito de los proveedores		3

Fuente: ORSONI. Diagnóstico Interno. Pág.: 60.

Elaborado por: Autor

Se hizo un análisis muy profundo de cada uno de los elementos del cuadro superior. Se determinó que las deudas a largo plazo son una fuerza debido a que la empresa es capaz de pagar sus haberes a mediano y largo plazo, gracias a que gozará de un buen índice de liquidez ya que su alto nivel de liquidez se debe a que el restaurante no cuenta con cuentas por cobrar. En cuanto a la rotación de inventarios, esta es favorable, ya que coincide con las políticas de la empresa. El apalancamiento es una fuerza ya que nos permitirá financiarnos con recursos de terceros si fuera necesario.

Al comenzar las operaciones de la compañía el índice de la rentabilidad sobre el patrimonio será negativo, lo que no permitirá entregar réditos a los accionistas.

Al ser un negocio nuevo los proveedores no te conocen y por esa razón no tienes un crédito para la compra de tus productos.

#### 4.8.5 Recursos Humanos

Tabla 4.10

RECURSOS HUMANOS	FUERZAS	DEBILIDADES
Capacitación	5	
Nivel de formación	5	
Políticas para la motivación del personal	3	
Ausentismo	4	
Diseño de puestos	4	
Reclutamiento	4	
Remuneración	4	

Fuente: ORSONI. Diagnóstico Interno. Pág.: 60.  
Elaborado por: Autor

La motivación de los empleados constituye una fuerza y es muy importante para la empresa. Siempre existirán programas de motivación y cursos de preparación para todo nuestro personal.

Las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo serán claras al momento de contratar al personal, el nivel de formación es una fuerza ya que se contara con gente preparada académicamente y así poder brindar un servicio de primera calidad.

El reclutamiento del personal se realizara por medio de un proceso para determinar el perfil idóneo para cada puesto, la remuneración de los empleados será justa y equitativa basada en el nivel de desempeño de los mismos, respetando las leyes y reglamentos del Código del Trabajo según el Ministerio de Trabajo y Empleo.

#### 4.8.6 Marketing

Tabla 4.11

MARKETING	FUERZAS	DEBILIDADES
No pertenece a una cadena de restaurantes		4
No se encuentra con posicionamiento		5
No se encuentra con Fidelidad		5
Calidad del producto y servicio	5	
La empresa conoce las necesidades de los clientes	5	
La ubicación del restaurante es estratégica	5	
El precio esta acorde con el valor que le dan los consumidores al producto	4	

Fuente: ORSONI. Diagnóstico Interno. Pág.: 60.  
Elaborado por: Autor

Al ser una empresa nueva, el área marketing es una de las partes claves del éxito.

Nuestro restaurante al ser nuevo no es conocido en el mercado por lo tanto no cuenta con posicionamiento ni fidelidad, por otro lado se encuentra muy bien ubicado en una zona céntrica, comercial y de una gran cantidad de oficinas del norte de la ciudad de Quito.

La calidad del producto y el buen servicio es una fortaleza ya que contaremos con proveedores de primera calidad y un personal humano capacitado que garantizan un producto de alta calidad.

Gracias a la investigación de mercados se conoce las necesidades del cliente y cuanto es lo que estaría dispuesto a pagar por los productos que le ofrece la competencia.

#### 4.9 Matrices Estratégicas de Factores Externos EFE

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1997, Pág. 144



#### 4.9.1 Metodología<sup>22</sup>

- Se deben seleccionar las cinco oportunidades y amenazas más influyentes para las actividades de la empresa.
- Posteriormente, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la importancia que tenga para el negocio y realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia.
- Posteriormente, se procede con la calificación de la empresa en función de su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. Para lo cual se usa una escala del 1 al 5 donde 5 es una capacidad muy alta y 1 una capacidad muy baja. Como la empresa es nueva se han colocado únicamente calificaciones bajas (1 o 2). Si la importancia normada del factor es superior a uno se le dará al factor una nota de 1 y si es menor a uno, 2.
- Finalmente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por la empresa en cada uno de ellos.
- Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una importante

---

<sup>22</sup> Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID



capacidad para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas del entorno. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario.

- Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de la empresa en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante ( $>1$ ) y secundario ( $<1$ ) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades externas de la empresa.

#### 4.9.1.1 Análisis

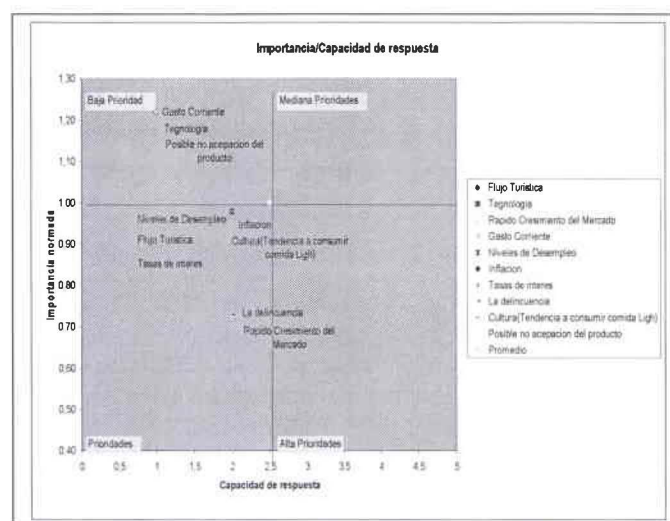
La calificación obtenida fue de 1,64. Por lo tanto la capacidad de respuesta de la empresa frente a las amenazas y oportunidades esta por debajo de 2,5. Esto significa que la empresa no esta preparada para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. Esto se debe a que es una empresa nueva y por lo tanto todavía no ha puesto en marcha estrategias para enfrentar los retos del mismo.

#### 4.9.1.2 Cuadro Matriz EFE

Matriz EFE					
Principales oportunidades	Importancia	% del total	Imp. Normada	Capacidad R.	Cal. Total
Flujo Turística	4	9,52	0,95	2	19,05
Tecnología	5	11,90	1,19	1	11,90
Rápido Crecimiento del Mercado	3	7,14	0,71	2	14,29
Gasto Corriente	5	11,90	1,19	1	11,90
Niveles de Desempleo	4	9,52	0,95	2	19,05
Principales amenazas					
Inflación	5	11,90	1,19	2	23,81
Tasas de interés	4	9,52	0,95	2	19,05
La delincuencia	3	7,14	0,71	2	14,29
Cultura(Tendencia a consumir comida Light)	4	9,52	0,95	2	19,05
Posible no aceptación del producto	5	11,90	1,19	1	11,90

calificación total de los 10 principales factores	42	100		164,29
<b>Promedio de Importancia</b>		10		
<b>Calificación total de la empresa</b>				1,64

#### 4.9.1.3 Gráfico de la Matriz EFE



Los factores que representan una baja prioridad son el Gasto Corriente, Tecnología y posible no aceptación del producto.

Los factores que representan una prioridad son el Nivel de desempleo, Flujo turístico, Tasa de interés, Inflación, Cultura, La delincuencia y Rápido crecimiento del mercado.

#### 4.10 Matrices Estratégicas de Factores Internos EFI

“Un paso resumido para realizar una auditoria interna de la administración estratégica consiste en construir la matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.”<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1997, Pág. 184

#### 4.10.1 Metodología<sup>23</sup>

- Se deben seleccionar las fortalezas y debilidades de cada uno de los departamentos de la empresa. Cada departamento deberá estar representado por una fortaleza y una debilidad. Se deben seleccionar en total cinco fortalezas y cinco debilidades.
- Después de definir las fortalezas y debilidades más importantes para la empresa, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en el diagnóstico interno, para luego realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia.
- Posteriormente se procede a calificar a cada una de las fortalezas y debilidades a través de una escala del 1 al 5. Si es una fortaleza se le dará al factor una nota entre 4 y 5 y si es una debilidad entre 1 y 2. Asimismo si el factor tiene una importancia normada superior a 1 se le dará como nota 5 de lo contrario 4. En el caso de las debilidades sucede algo similar, si la importancia normada es superior a uno se le da 1 de lo contrario 2.
- Posteriormente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por cada fortaleza y debilidad.
- Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una sólida situación interna, es decir muchas fortalezas importantes y pocas debilidades claves. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario, pocas fortalezas importantes y muchas debilidades claves.

---

<sup>23</sup> Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID

- Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de las fortalezas y debilidades en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante (>1) y secundario (<1) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades internas de la empresa.

#### 4.10.1.2 Análisis

Nuestra empresa tuvo una calificación de 3,28 lo que demuestra que es una organización fuerte en lo interno ya que sus fortalezas son superiores a sus debilidades.

#### 4.10.1.3 Cuadro Matriz EFI

<b>Principales Fortalezas</b>	<b>Importancia</b>	<b>% del total</b>	<b>Imp. Normada</b>	<b>Capacidad R.</b>	<b>Cal. Total</b>
Ubicación Estratégica	5	10,64	1,06	5	53,19
El Recurso Humano	5	10,64	1,06	5	53,19
Planificación Organizacional	5	10,64	1,06	5	53,19
Calidad del Producto y Servicio	5	10,64	1,06	5	53,19
Liquidez del proyecto	5	10,64	1,06	5	53,19
<b>Principales Debilidades</b>					
Fidelidad	5	10,64	1,06	1	10,64
Posicionamiento en el Mercado	5	10,64	1,06	1	10,64
No se tiene experiencia en negocio de Rest.	5	10,64	1,06	1	10,64
No pertenece a una cadena de restaurantes	4	8,51	0,85	2	17,02
No tener crédito de los proveedores	3	6,38	0,64	2	12,77
calificación total de los 10 principales factores	47	100			327,66
<b>Promedio de Importancia</b>		10			
<b>Calificación total de la empresa</b>					3,28



#### 4.11 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que nos permite conformar un cuadro de la situación de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso de la situación de la empresa.

#### FODA del Negocio

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1) Ubicación estratégica: Al encontrarse en una zona céntrica, Comercial y de una gran cantidad de oficinas como es La Republica del Salvador tendremos una gran afluencia de clientes.	1)Flujo turístico: Al ser el Ecuador un país con grandes sitios turísticos el ingreso de turistas crece cada año y esto beneficia a nuestro sector.
2)El recurso humano: el recurso humano que se contratara será personal capacitado y de gran experiencia y con los conocimientos Necesarias.	2)Tecnología: Al tener una tecnología de última generación, Se lograra que los alimentos sean de excelente calidad.
3)Políticas de compras y control efectivos de calidad.	3)Rápido crecimiento de la demanda de productos alimenticios.
4)Un nuevo concepto de restaurante: Al no existir un restaurante que Tenga un servicio de comida al peso, seríamos el primer restaurante Con este concepto en la ciudad de Quito.	4)Gastos corriente: El nivel de gasto designado hacia el consumo En los restaurantes.
5)Excelencia en el producto: al tener un personal humana de primera calida unos proveedores con excelente materia prima garantiza que El producto final será de primera calidad.	5)Nivel de desempleo: consigue mano de obra mas barata.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1)No se cuenta con un posicionamiento en el mercado.	1)Inflación
2)No se cuenta con fidelidad de los clientes.	2)Tasa de interés.
3)No se tiene la experiencia necesaria en la implementación de un Restaurante.	3)La delincuencia.
4)Al ser nuevo en el sector de restaurantes no se tiene crédito de los proveedores.	4)Huelgas
	5)Tendencia a consumir comida Ligh
	6)Existen gran cantidad de restaurantes en la ciudad

#### 4.12 Fuerzas Competitivas de PORTER

Para realizar el análisis de la competencia se procede a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter. A continuación se presenta la metodología a utilizarse:

- El primer paso de la presente metodología consiste en identificar claramente a cada uno de los actores de las cinco fuerzas de Porter.

- Se deberá analizar el grado de rivalidad entre las empresas que ya operan en la industria de restaurantes.
- Se establecerá que tan alta es la amenaza de los productos y servicios sustitutos. ¿A qué tipo de servicios o productos se consideran como sustitutos en la industria de restaurantes?
- Se identificará a quienes se llaman “proveedores” en la industria de alimentos y bebidas (restaurantes). Se deberá analizar si estos proveedores poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- Se identificará a quienes se llaman “clientes” en la industria de alimentos y bebidas (restaurantes). Se deberá analizar si dichos clientes poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- Se analizará que tan fácil es entrar a competir en la industria de alimentos y bebidas (restaurantes). Se deberá determinar si son altas o bajas las barreras de entrada.
- Cada uno de los aspectos citados serán calificados con el fin de obtener promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente se procederá a su graficación mediante la estrella sectorial. La calificación se la realizará en base a la siguiente escala:

La amenaza o el poder de la fuerza es:

5: *muy fuerte.*

4: *fuerte.*

3: *mediana, mediano.*

2: *débil.*

1: *muy débil.*

#### **4.12.1 Rivalidad entre competidores actuales**

La rivalidad entre competidores es la mas influyente y amenazante de las cinco fuerzas de porter, debido a la gran cantidad y variedad de negocios de comida.



1. Al no existir en la industria, empresas que tengan un factor de diferenciación, esto hace que la competencia sea más agresiva. Pocos restaurantes se caracterizan por poseer verdaderos elementos diferenciadores. Por lo tanto esta fuerza es fuerte, su calificación es 4.
2. El tamaño y la capacidad de los establecimientos son similares dependiendo del segmento. Por lo tanto esta fuerza es fuerte, su calificación es 4.
3. Existen muchos competidores en la industria. Por lo tanto esta fuerza es muy fuerte su calificación es de 5.
4. Existe facilidad para cambiarse de un establecimiento a otro y dicho cambio es poco costoso, por lo tanto esta fuerza es fuerte, su calificación es 4.
5. El sector es de rápido crecimiento y las empresas existentes mejoran la calidad del producto y servicio, bajan precios y aumentan la publicidad con el objetivo de ser competitivos en el mercado, por lo tanto esta fuerza es muy fuerte su calificación es de 5.

El promedio entre estas 5 fuerzas es de 4.4.

#### **4.12.2 Amenazas de servicios sustitutos**

1. Existen restaurantes con diferentes tipos de servicio y comida. Por lo tanto esta fuerza es muy fuerte su calificación es de 5.
2. La preparación de comida en casa. Por lo tanto esta fuerza es mediana su calificación es de 3.

3. Otros sustitutos importantes son las cafeterías, bares, drives inn, fuentes de soda, negocios informales. Por lo tanto esta fuerza es muy fuerte su calificación es de 5.

El promedio entre estas 3 fuerzas es de 4.25

#### **4.12.3 El poder de negociación de los proveedores**

1. Los costos de cambio de proveedor son altos, en el caso de materia prima y equipos, por lo tanto esta mediana es fuerte, su calificación es 3.
2. La industria de alimentos y bebidas es un cliente importante para el proveedor de esta industria, por lo tanto esta fuerza es muy débil su calificación es de 1.
3. Existe un número considerable de proveedores para este sector lo cual permite una competencia leal en precios y calidad, por lo tanto esta fuerza es mediana su calificación es de 3.

El promedio entre estas 3 fuerzas es de 2.25

#### **4.12.4 El poder de negociación de los compradores**

1. Los clientes influyen en la selección de los proveedores para exigir calidad y servicio en el cumplimiento de la provisión de materias primas, por lo tanto esta fuerza es muy fuerte su calificación es de 5.
2. Existen una gran cantidad de alternativas (restaurantes) a disposición de los consumidores, por lo tanto esta fuerza es muy fuerte su calificación es de 5.

3. Existencia de alternativas no diferenciadas, por lo tanto esta fuerza es fuerte, su calificación es 4.

El promedio entre estas 3 fuerzas es de 4.25

#### 4.12.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las empresas que se encuentran en esta industria tienen una amenaza de entrada baja, ya que las barreras de entrada son altas como se demuestra a continuación:

Tabla 4.12

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Calificación
Economías de Escala	3
Diferenciación del producto	4
Identidad de marca	2
Requerimientos de capital	1
Costos cambiantes	2
Acceso a canales de distribución	1
Acceso favorable a las materias primas	1
	0
<b>Promedio</b>	<b>2</b>

El promedio entre estas fuerzas es de 2.

Una vez obtenidos los promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter, se realizaron los cálculos respectivos para determinar que tan fuerte es la intensidad competitiva del sector.

Tabla 4.13

Actores de la Intensidad Competitiva	Poderes/amenazas				
	Muy débil	Débil	mediano	fuerte	muy fuerte
Competidores Actuales				X	
Servicios Sustitutos				X	
Proveedores			X		
Negociación Compradores				X	
Nuevos Competidores			X		

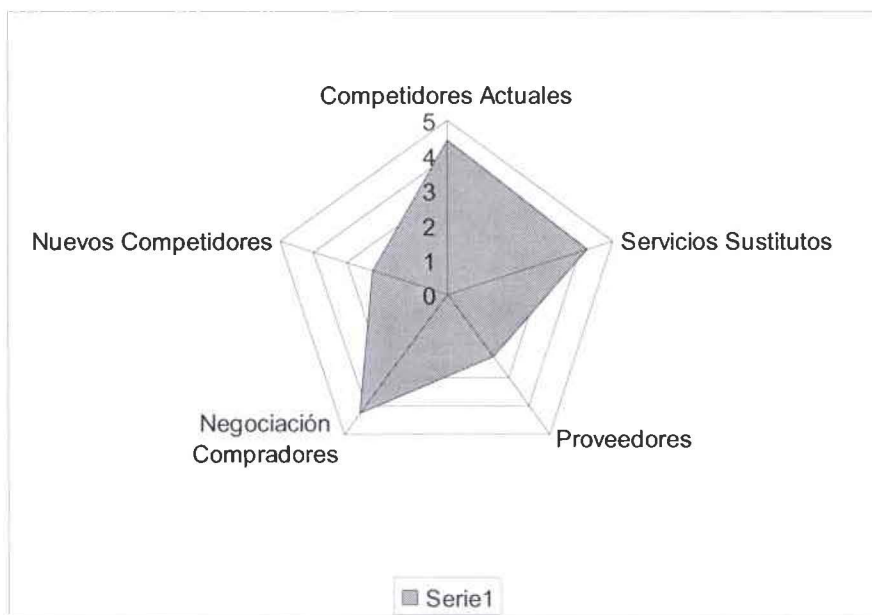
Tabla 4.13

	<b>Restaurantes</b>
<b>Competidores Actuales</b>	4,44
<b>Servicios Sustitutos</b>	4,25
<b>Proveedores</b>	2,25
<b>Negociación Compradores</b>	4,25
<b>Nuevos Competidores</b>	2,25

Luego al sumar los promedios de cada fuerza se obtiene un total de 17,44. Este valor se encuentra en el rango de 18 a 21 puntos lo que significa que la intensidad competitiva del sector es fuerte. Esto se puede concluir en base a la siguiente síntesis de la intensidad competitiva del sector:

Síntesis de la intensidad competitiva del sector	(5 a 8)	(9 a 12)	(13 a 17)	(18 a 21)	(22 a 25)
	muy débil	Débil	Mediana	Fuerte	muy fuerte

- ✓ A continuación se realiza el gráfico de la estrella sectorial, cada una de sus puntas representa a una de las cinco fuerzas de Porter.
- ✓ El análisis del gráfico de la estrella se basa en que los grandes problemas se los identifica en base a las puntas más sobresalientes.



## 4.13 Estrategias

“Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercados, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas de riesgo compartido.”<sup>24</sup>

### 4.13.1 Estrategias General de Porter

Estas estrategias se llaman Estrategias General de Porter y son genéricas porque todos los negocios o industrias pueden seguirlas independientemente de si son compañías manufactureras, de servicios o sin ánimo de lucro.

Las estrategias son las siguientes:

- Liderazgo en costos, que gira en torno a la producción de bienes estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios.
- La diferenciación, que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios.
- El enfoque, que significa estructurar productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

### 4.13.2 Estrategias Seleccionadas

- Penetración en el Mercado
- Diferenciación

---

<sup>24</sup>

#### **4.13.2.1 Diferenciación**

La diferenciación se orienta a conseguir que el consumidor perciba un producto o servicio como algo especial o único, y por lo tanto, esté dispuesto a pagar más dinero por él.<sup>25</sup>

El objetivo de nuestro negocio al diferenciarnos de los demás es lograr una ventaja competitiva, al ser nuestro negocio un servicio nuevo en el mercado queremos lograr que nuestros clientes perciban nuestro producto como único y exclusivo. Al lograr una diferenciación en el mercado la empresa podrá establecer precios que estén por encima de la competencia y así poder lograr utilidades más altas que el promedio.

Nuestro negocio se basa en la satisfacción a la clientela, con un servicio especializado en comida al peso, con una gran variedad de platos, con un ambiente agradable y acogedor, lo que nos diferenciara de los demás restaurantes.

Las ventajas de esta estrategia estarían plasmadas en el hecho que la misma protegería a nuestro restaurante de los competidores por medio de la fidelidad de nuestros clientes.

#### **4.13.2.2 Penetración en el Mercado**

Al ser un negocio nuevo en el mercado de restaurantes, hay que ser agresivo para captar clientes e ir subiendo su volumen de ventas, para eso se necesita que nuestros clientes conozcan de que se trata este nuevo tipo de servicio de comida al peso y en que nos diferenciamos de la competencia.

---

<sup>25</sup> H. CANTÚ. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México: Mc. Graw Hill. Pág.: 150.



### 4.13.3 Objetivos por Área

#### 4.13.3.1 Finanzas y Contabilidad

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Obtener utilidades mayores a 10000 dólares al primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maximizar las ventas mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva.</li> <li>▪ Incrementando la participación de mercado a través de acciones de fidelización.</li> <li>▪ Disminuir los gastos financieros incluyendo el primer pago de intereses del préstamo a largo plazo en la inversión inicial.</li> <li>▪ Minimizar costos de producción.</li> </ul>
2. Obtener una liquidez mayor a 1,25 durante los próximos 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlando que el apalancamiento financiero sea menor al de la industria en los próximos 5 años, siempre y cuando el ROA de la empresa sea menor al costo de la deuda.</li> <li>▪ Controlando el ROE el cual debe ser mayor al de la industria en 3 puntos porcentuales.</li> <li>▪ Manejo efectivo de activos, pasivos y patrimonio.</li> <li>▪ Incrementando la utilidad neta, mediante la disminución de costos y gastos.</li> <li>▪ Negociando préstamos con tasas de interés fijas en el tiempo.</li> </ul>

#### 4.13.3.2 Marketing

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Incrementar las ventas en el 2,00% a partir del segundo año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva al primer año, complementado con acciones de Marketing Relacional.</li> <li>▪ Mediante el cumplimiento de objetivos de retención, recordación y frecuencia de visita.</li> </ul>
2. Alcanzar una cuota de mercado en el primer año del 3,0%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante la diferenciación en el producto global.</li> <li>▪ Mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva al primer año, complementado con acciones de Marketing Relacional.</li> <li>▪ Mediante el cumplimiento de objetivos de retención, recordación y frecuencia de visita.</li> </ul>
3. Lograr el tercer lugar de recordación en la mente del consumidor al segundo año, entre los establecimientos buffet de la ciudad de Quito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva al primer año.</li> <li>▪ Mediante el Marketing Relacional que permita un seguimiento postventa de cada cliente.</li> </ul>

#### 4.13.3.3 Recursos Humanos

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Lograr un ausentismo del personal del 10% al primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante la formación, el desarrollo y el reconocimiento del personal.</li> <li>▪ Mediante la motivación y un ambiente laboral adecuado.</li> </ul>
2. Tener una tasa de rotación del personal menor a 3 veces por puesto al primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante un proceso de selección de personal exhaustivo.</li> <li>▪ Mediante la descripción clara de las funciones que van a desempeñar los candidatos.</li> <li>▪ Mediante pruebas técnicas y psicológicas.</li> <li>▪ Mediante el análisis de hojas de vida</li> </ul>
4. Lograr en los empleados una satisfacción laboral del 80% al primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante políticas de Recursos Humanos efectivas, que permitan el desarrollo del personal.</li> </ul>

#### 4.13.3.4 Administración

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Lograr que los productos tanto perecederos como no perecederos mantengan el 100% de su calidad durante el primer año de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante la aplicación de un manejo eficiente de inventarios.</li> <li>▪ Mediante un control de calidad diario de las materias primas.</li> </ul>
2. Lograr que el personal de cocina cumpla y mantenga los preceptos de limpieza, seguridad e higiene en un 100% durante el primer año de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante el establecimiento de estándares de cocina.</li> </ul>

#### 4.13.4 Administración

- Se controlará cada uno de los procesos del restaurante mediante indicadores de gestión.
- Se involucrará al personal en las metas del restaurante.
- Se sistematizará todos los procesos para no incurrir en costos innecesarios.

#### 4.13.5 Finanzas y Contabilidad

- Se efectivizará el plazo de cuentas por cobrar en no más de 30 días para agencias de viajes y empresas.
- Se realizarán evaluaciones financieras trimestrales de la empresa para conocer su posición.
- Se reinvertirá el 30% de la utilidad obtenida para el mejoramiento del negocio.
- Se lograrán acuerdos con los proveedores en lo referente a crédito y formas de pago favorables de acuerdo a la situación financiera del restaurante (30 días para el pago de la materia prima).

#### 4.13.6 Marketing

- Se recompensará a los clientes leales por medio de descuentos y promociones.

- Se aplicarán técnicas de Merchandising en la línea de servicio diariamente.
- Se evaluará el desempeño del restaurante, mediante indicadores mensuales que midan el nivel de satisfacción de los clientes.
- Se evaluará el desempeño del restaurante mediante una investigación de mercados semestral.
- Se destinará cada año más del 4% del ingreso por ventas a los gastos de marketing.

#### **4.13.7 Recursos Humanos**

- Se remunerará a los empleados de una forma justa y equitativa de acuerdo a las actividades que realicen y al desempeño de los mismos (remuneración variable).
- Se permitirá que los empleados participen en las decisiones que se tomen para el beneficio del restaurante.
- Se firmará siempre un contrato de trabajo para respetar los derechos tanto de los empleados como de la empresa.
- Se crearán programas de capacitación semestralmente, en los cuales se impartirán conocimientos del servicio (técnicas de ventas, limpieza del restaurante, reglamento para el cumplimiento de normas sanitarias, carta de alimentos y bebidas, el cliente es primero, manual de operaciones) y del mercado en el que se desenvuelve el restaurante.
- Se aplicarán políticas de formación y reconocimiento para dar lugar a la motivación de los empleados mediante la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional, obteniendo una alta productividad.
- Se debe establecer un proceso de selección de personal exhaustivo para obtener empleados de alto desempeño.

#### 4.13.8 Compras

- Se debe realizar el ciclo de compras para obtener la calidad y la cantidad correcta de producto.
- Se debe conocer las necesidades de compra de materia prima en base a especificaciones como: nombre del producto, uso del producto, descripción del producto, detalle de la descripción (el tipo de materia prima, marca, peso, tamaño, calidad, cantidad y precio).
- Se deben conocer las instalaciones de varios proveedores para así asegurarnos que el producto es de calidad y el precio y la ubicación son los adecuados.
- Se deben observar las técnicas de ventas de los proveedores y la apariencia y actitud del personal de reparto.
- Se debe disponer de la información sobre fechas, cantidad y precio en la que los proveedores han suministrado materia prima al restaurante.
- Se debe abastecer al restaurante de productos perecibles, tres veces por semana, en base a la cantidad que se necesita menos lo que se tenga en bodega.
- Se debe abastecer al restaurante de productos no perecibles, y se lo realizará en base al manejo de mínimos y máximos de inventario.
- Se establecerá el horario de entrega de la materia prima desde las siete de la mañana hasta las 10 de la mañana, para evitar el encuentro entre proveedores y comensales.

#### 4.13.9 Producción

- Se deben cumplir siempre con los estándares de cocina establecidos (limpieza a nivel de manos, cuidados del cabello, manejo de dinero, etc.)
- Deberá existir organización en la producción para ayudar a simplificar la elaboración de los platos.
- Se regulará la cantidad de alimentos que se deben preparar de acuerdo

con un estudio del flujo de usuarios que ingresan.

- Se cumplirá con las normas establecidas para el manejo del área de refrigeración (refrigeración y congelación de alimentos perecibles de alto y bajo costo, los alimentos no deben estar a una temperatura entre 4° C y 60° C, etc.)
- Se manejará con responsabilidad el equipo de producción.
- Se reducirá al máximo el nivel de desperdicios.
- Se minimizará el tiempo de preparación de cada una de las recetas.
- Se estandarizará la manera de realizar los platos.

## **CAPITULO V**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **5.1. Análisis de la Situación Actual**

La industria de alimentos y bebidas presenta oportunidades tales como el nivel de gasto corriente destinado al consumidos en restaurantes, el incremento del flujo turístico en los últimos años, la gran aceptación que tienen los restaurantes en la ciudad de Quito, sin embargo existen algunas amenazas como son el incremento de la inflación especialmente en los alimentos, las tasas de interés, incremento de salarios y la tendencia creciente a consumir productos Light.

En la ciudad de Quito existe una gran variedad de restaurantes, lo que significa que nuestro negocio se enfrentaría a diversos competidores, lo que nos va a diferencia de los demás es el servicio que vamos a ofrecer, que es la venta de comida al peso y un excelente producto. Esto hace que el poder de negociación de los consumidores sea alto y que por lo tanto nuestro establecimiento este obligado a mantener precios competitivos.

De la investigación de mercados efectuada, se pudo establecer que la población de estudio presenta una frecuencia de asistencia a restaurantes de una o más veces por semana, lo que representa ciertamente una oportunidad para la implementación de un negocio que pertenezca a esta actividad económica.

El 42% de nuestros encuestados no conocen el significado de comida al peso, por lo tanto existe una gran población que no sabe de que se trata este tipo de negocio, por tal motivo es importante realizar una buena campaña de marketing para hacernos llegar con nuestro servicio a los consumidores.



Es importante considerar que el restaurante que se desea implantar tuvo un alto nivel de aceptación de acuerdo a la encuesta y las entrevistas realizadas a los expertos, sin embargo para el cálculo de la proyección de ventas es pertinente tomar en cuenta únicamente la verdadera intención de asistencia al nuevo restaurante. Esto vuelve necesario el establecimiento de diversos escenarios alternativos para la determinación del potencial de ventas.

La frecuencia con la que asistirían los encuestados al nuevo restaurante sería de una vez al mes y preferentemente entre semana. Las personas acudirían por placer, por lo que no esperarían una ocasión especial para ir. Además acudirían en familia o amigos la gran mayoría. El horario de atención del restaurante sería preferentemente de 12h00 p.m. a 16h00 p.m. Los principales factores que influirían para que una persona decida ir al nuevo restaurante serían: limpieza, ubicación, parqueadero y variedad del menú. El nuevo restaurante deberá estar ubicado en el norte de la ciudad de Quito y el precio que estarían dispuestos a pagar es de hasta 7 dólares.

## **5.2 Análisis FODA en el Marketing**

### **5.2.1 Fortalezas**

- Un nuevo concepto en restaurante como es el servicio de comida al peso.
- La ubicación del restaurante es estratégico.
- Recurso Humano altamente capacitado que garantiza la calidad del producto.
- Políticas de compras y control efectivo de calidad.

### **5.2.2 Debilidades**

- Ausencia de un posicionamiento claro en la mente del consumidor.
- Ausencia de fidelidad en los posibles clientes.
- No tener experiencia en el manejo de este tipo de negocio.

- No crédito de proveedores.

### **5.2.3 Oportunidades**

- Considerable porcentaje del ingreso destinado al consumo en restaurantes.
- Alta frecuencia de visita de los consumidores a los restaurantes.
- Encontrar auspiciantes que deseen participar en la nueva imagen y marca.
- Se puede manejar una imagen fresca y un servicio innovador.

### **5.2.4 Amenazas**

- Tendencia a consumir productos Light.
- Inestabilidad política.
- Existencia de una gran cantidad de restaurantes en el mercado.
- El aumento de la inflación en el país.

## **5.3 Objetivos**

### **5.3.1 Objetivo de.- Participación**

1. Alcanzar en el primer año una participación del mercado objetivo del 2%.

### **5.3.2 Objetivo de.- Recordación**

1. Lograr en el primer año una fijación espontánea ( top of mind) del 65% en la categoría de restaurantes de la ciudad de Quito.

### **5.3.3 Objetivo de.- Retención**

1. Lograr un retorno del 40% de clientes en el primer año con respecto a la competencia en la ciudad de Quito.

### **5.3.4 Objetivo de.- Frecuencia de Visita**

1. Lograr que en el primer año el consumidor visite el establecimiento con una frecuencia de dos veces al mes.

### **5.3.5 Objetivo de.- Satisfacción**

1. Lograr un nivel de satisfacción en nuestros clientes del 97% al primer año.

## **5.4 Segmentación**

Según los resultados de la investigación de mercados, los segmentos a los cuales nos dirigiremos son las familias, turistas y jóvenes ejecutivos de los niveles socioeconómicos medio bajo, medio y medio alto de la ciudad de Quito. Adicionalmente por la naturaleza del producto, se tomarán en cuenta a los turistas que visitan la ciudad. Las razones que justifican la elección de dichos segmentos son las siguientes, por un lado los encuestados están dispuestos a pagar hasta 7 dólares por el servicio y producto que se ofrecería en el restaurante y por otro un servicio de comida al peso es un concepto muy interesante para los turistas.

Nuestra actividad se desarrollara al norte de la ciudad de Quito, específicamente en la República del Salvador. Además se encuentra dirigido al turismo que llega a Quito por motivos de recreación y esparcimiento, que según información de CAPTUR (Cámara de Turismo de Pichincha) fueron 26789 turistas el año anterior. Adicionalmente, es necesario indicar que en la ciudad de Quito existen 110296 familias compuestas de 3.4 miembros (en promedio).

Estas familias asistirían al restaurante mínimo una vez al mes, preferentemente los fines de semana, acudirían por placer sin esperar una ocasión en especial y estarían dispuestas a pagar \$7,00 por nuestro servicio.

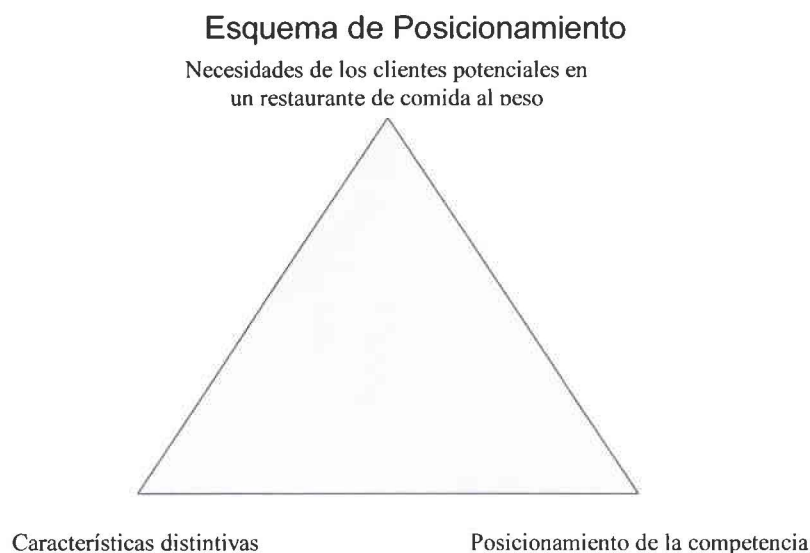
## 5.5 Posicionamiento

Es la manera en que un producto o servicio es percibido por el segmento de consumidores al que está dirigido, en función de las variables importantes que el segmento de consumidores toma en cuenta para la elección y utilización de la clase de productos.<sup>26</sup>

### 5.5.1 Análisis del concepto de Posicionamiento

Para identificar el posicionamiento a ser utilizado en nuestro restaurante se analizarán cada uno de los componentes del triángulo de oro del posicionamiento<sup>27</sup>: competencia, necesidades del segmento y características distintivas del nuevo producto.

Por lo que se utilizará el siguiente esquema:



Fuente: Apuntes de Gestión Comercial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON.

<sup>26</sup> Marketing Enfoque América Latina, Rolando Arellano, McGraw Hill, segunda edición, Pág. 497.

<sup>27</sup> Apuntes de Gestión Comercial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON.

### **5.5.1.1 Inventario de las necesidades de los Clientes Potenciales**

Las necesidades de los clientes se obtuvieron de la investigación de mercados realizada. Se presentan a continuación los atributos que alcanzaron una mayor puntuación por parte de los encuestados:

- Sabor.
- Ubicación.
- Variedad del Menú.
- Precios.
- Parqueadero.

### **5.5.1.2 Características distintivas**

Las características más importantes y distintivas del nuevo restaurante de comida al peso:

1. Servicio de venta por medio de peso.
2. Los clientes pueden elegir la comida que les apetezca y hacer el plato a su gusto.
3. Ubicación.
4. Solo se paga lo que se consume.
5. Precios competitivos.

### **5.5.1.3 Análisis de Competencias**

La competencia que existe en nuestro negocio son los restaurantes que están en la ciudad de Quito, en el análisis de mercado que se realizó se pudo observar que la mayoría de personas lo que buscan en un restaurante es que tenga una buena ubicación, variedad del Menú, buen sabor de la comida y precios económicos.

Por lo tanto nuestro restaurante se posicionará primeramente dando un servicio que es nuevo en el mercado, adaptando precios que sean convenientes, el producto será de altísima calidad, nuestros clientes podrán preparar su plato a su gusto y pagar solo por lo que realmente vayan a consumir.

## 5.6 Marketing MIX

“La mezcla de mercadotecnia (marketing mix) es la adecuación de los diversos aspectos que intervienen en la comercialización, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente de una manera coherente y ordenada”<sup>28</sup>

Es necesario señalar los elementos del Marketing Mix, en los que “RCP” será superior a su competencia: el marketing relacional, el producto y el precio. Estos componentes se encuentran representados en el siguiente esquema de superioridad<sup>29</sup>:



Elaborado por: Autor

<sup>28</sup> Marketing Enfoque América Latina, Rolando Arellano, McGraw Hill, segunda edición, Pág. 71

<sup>29</sup> Esquema de superioridad de Marketing Mix, tomado de los apuntes de Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.



### 5.6.1 Producto

Un producto es en términos generales, un bien o un servicio que se utiliza para cubrir unas necesidades concretas.<sup>30</sup>

Con respecto al negocio de restaurantes, la comida, la bebida, la decoración, los recursos humanos que fabrican y entregan el servicio, el ambiente, la ubicación y ciertas facilidades constituyen el producto global que ofrece un restaurante.

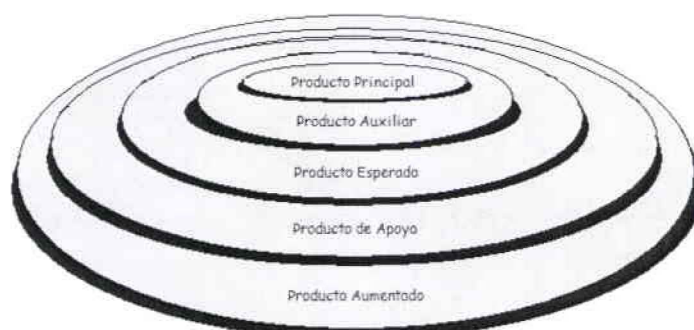
#### 5.6.1.1 Mapa de las Instalaciones Anexos 3

#### 5.6.1.2 Nombre y logotipo del Restaurante



<sup>30</sup> JOSEP MARÍA VALLSMADELLA. Técnicas de Marketing y Estrategias para Restaurantes. Pág.: 16.

### 5.6.1.3 Desglose del producto global



ELABORACIÓN: El Autor

#### **Producto Principal del restaurante**

El componente básico del nuevo restaurante es el servicio de venta de comida al peso tanto nacional como internacional.

#### **Producto Auxiliar del restaurante**

El producto auxiliar del nuevo restaurante será el personal que conforma el área de producción (cocina), el personal de servicio y la maquinaria que se requiere.

#### **Producto Esperado del restaurante**

Como servicios asociados de base o expectativas mínimas que el cliente espera del restaurante, se encuentran la calidad tanto en el servicio como en la comida, la disponibilidad de horarios acordes a sus necesidades, un ambiente agradable, cómodo, limpio, con un servicio rápido, ventilación, parqueadero, formas de pago (efectivo y tarjetas de crédito) y precios convenientes.

#### **Producto de Apoyo del restaurante**

Los beneficios diferenciales, que nos distinguen de la competencia, son un precio más económico que los otros restaurantes ya que por ser venta al peso

uno solo consume lo que en ese momento requiere. También la decoración del establecimiento será muy moderna y en un ambiente muy agradable para nuestros clientes. Con respecto a los servicios adicionales existiría la opción que por dos dólares adicionales el cliente tenga bebidas frías no alcohólicas ilimitadas.

### **Producto Aumentado del restaurante**

El producto aumentado del nuevo restaurante está constituido primeramente por la **marca**, en donde el nombre se posicionaría como un exponente que garantice la calidad de la gastronomía que se sirve y dar a conocer este nuevo tipo de servicio.

Otro factor que rodea al producto es el **ambiente físico**, el mismo que tendrá limpieza, mantenimiento, una excelente presentación y del personal de servicio, una climatización adecuada, una ausencia de olores molestos y una eliminación de ruidos, para lograr que las percepciones sensoriales (oído, vista, olfato, tacto y gusto) sean positivas en el consumidor.

La **ubicación** del restaurante, constituye uno de los aspectos más relevantes del producto global, ya que este restaurante se situará en un punto de la ciudad donde existe un importante flujo de clientes potenciales (familias, ejecutivos, turistas). La ubicación del restaurante se caracteriza por ser una zona comercial y turística a la vez, con la presencia de establecimientos hoteleros que se enfocan al segmento al que se encuentra dirigido el restaurante.

#### **5.6.1.4 Ciclo de vida del producto<sup>31</sup>**

El restaurante se encuentra en la fase de introducción, ya que es nuevo y por lo tanto todavía desconocido. Por lo que las ventas serán bajas al inicio y se

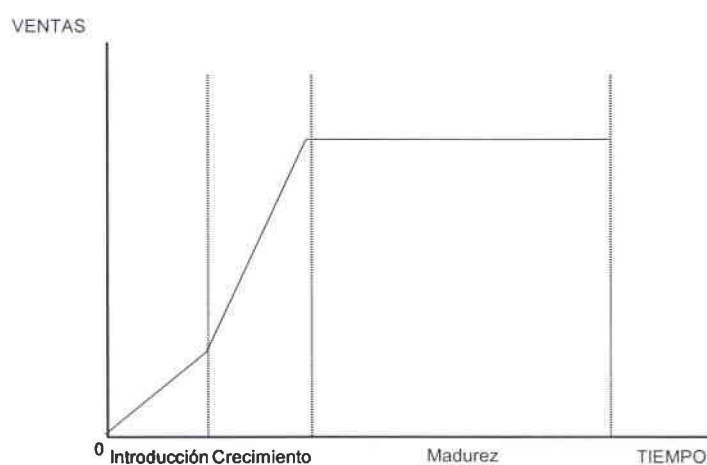
---

<sup>31</sup> ROLANDO ARELLANO C. Marketing Enfoque América Latina. Pág: 170.

requerirán de altos montos de inversión en publicidad y promoción para posicionar a la marca en la mente del consumidor.

A continuación se presenta un esquema del ciclo de vida de la empresa, donde el primer año será de introducción, los dos siguientes de crecimiento y en el cuarto año se llegará a estabilizar las ventas llegando a la madurez.

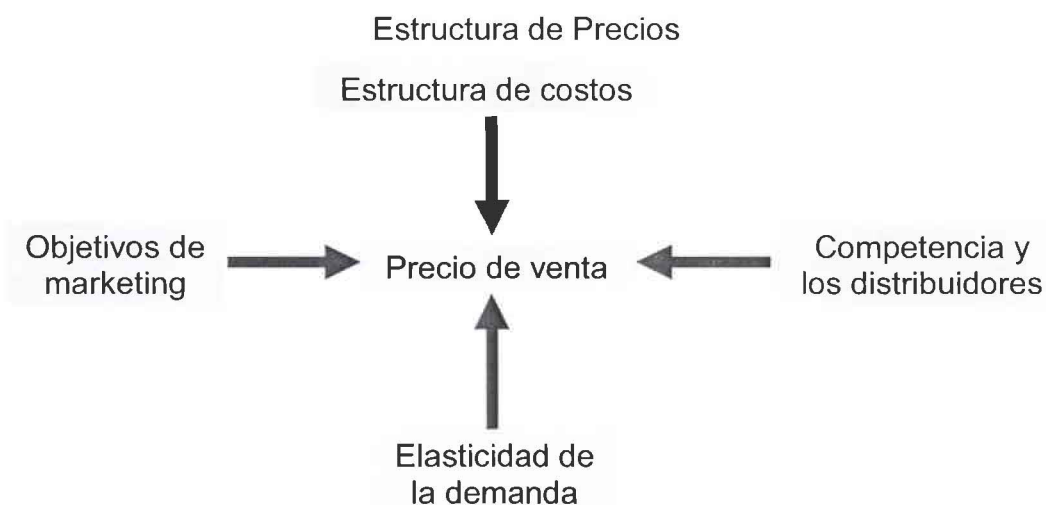
Gráfico 5.15  
Ciclo de Vida del Producto<sup>32</sup>



Elaborado por: Autor

### 5.6.2. Precio

Para la fijación de precios se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:



<sup>32</sup>

Grafico basado del libro Marketing Enfoque Latinoamérica, Rolando Arellano, Pág. 171

- Estructura de costos (directos e indirectos): Se basa principalmente en los costos de productos, insumos para los servicios, mano de obra y costos indirectos, por lo que se deberá establecer un precio que cubra estos costos.
  
- La competencia: Mediante la investigación de la competencia, se obtuvo información acerca de los precios de cada establecimiento de acuerdo al segmento al que se encuentran dirigidos, así los diferentes restaurante tienen precios superiores a lo 8 dólares por plato.
  
- La elasticidad de la demanda: Los consumidores son sensibles ante las variaciones de precio, por lo que será importante mantenerse dentro de límites establecidos por el mercado mismo.

Los objetivos de Marketing en este tipo de servicio requiere de una importante rotación de mesas lo que significa una mayor influencia de personas para volverse rentable y hacer conocer este nuevo tipo de servicio. Por lo que el nuevo restaurante deberá tener una buena variedad de platos y que los precios sean inferiores a los de la competencia.

### **5.6.3 Ubicación**

La ubicación es uno de los factores que determinan el éxito o fracaso de un restaurante por lo tanto el local será dentro de una zona comercial y turística de la ciudad de Quito, la zona escogida fue el sector de la República del Salvador ya que es un sector comercial, donde existen importantes edificios y una gran cantidad de negocios, bancos, agencias turísticas, centros comerciales. Además existe cerca el parque la carolina que atrae a muchas familias los fines de semana.



## **5.6.4 Comunicación**

Los tipos de comunicación que se utilizarán serán de dos tipos: Comunicación en Medios y Comunicación Fuera de Medios:

### **5.6.4.1 Comunicación en Medios**

Los medios que se utilizarán serán:

- Revistas, mediante prensa profesional como la Revista Gestión, Diners y entre otras ya que el restaurante también se dirige a ejecutivos.
- Brochures, los mismos que se colocarán en el aeropuerto de la ciudad de Quito, centros comerciales y lugares turísticos (Ciudad Mitad del Mundo y el Teleférico), ya que al estar dirigidos también al turista extranjero y nacional, es necesario tener brochures en los sitios a los que estos acuden.
- Hojas volantes que se entregaran en los alrededores del restaurante, donde constará el logotipo del restaurante, el mensaje seleccionado, descripción del servicio, producto y sus beneficios, los precios y el menú que se ofrece.

### **5.6.4.2 Comunicación fuera de Medios**

Los medios que se utilizarán son:

- Elementos publicitarios en el punto de venta, como afiches, gigantografías con imágenes de los mejores platos, rotulación externa con el logotipo de la empresa, decoración de interiores con la



utilización de materiales relacionados a la comida nacional como internacional.

- Descuentos los lunes y Marte, en donde las personas que paguen en efectivo, obtendrían el 10% menos en el total de la cuenta.
- Realizar estrategias con diferentes tarjetas de crédito para que los clientes que paguen con dichas tarjetas tengan un descuento.
- Se aran alianzas estratégicas con las empresas del sector, para que sus empleados puedan acudir a comer al restaurante y tener crédito, y al final del mes se les descuenta de su rol de pagos y se pasaría una factura a la empresa para cobrar lo que sus empleados consumieron.
- Evento de lanzamiento del restaurante. Dicho evento tendrá lugar en nuestro local y se invitará a 40 personas, las mismas que serán personajes públicos, potenciales clientes como ejecutivos con sus familias, amigos y medios de comunicación. El evento durará tres horas desde las 19h00 p.m. hasta las 21h30 p.m. A todas las personas se les enviará una invitación. Durante el evento se ofrecerán bebidas y bocaditos y se explicara de que se trata nuestro servicio.

### **5.6.5 Marketing Relacional**

El Marketing Relacional busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación

con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo<sup>33</sup>.

A continuación se indican cada una de los siguientes objetivos del Marketing Relacional.

### **Conocer a los clientes:**

La estrategia que utilizaremos será la estructuración de una base de datos de nuestros clientes, que apostara con información sobre cada uno de ellos con el objetivo de conocerlos y establecer una fidelidad con nosotros.

Para crear nuestra base de datos se utilizara la siguiente estructura:

- 1.- El comportamiento de compra, en donde conoceremos la frecuencia de compra, el valor monetario, y el producto que mas consumen, la forma de pago y como tuvieron conocimiento del restaurante.
- 2.- Las variables geodemográficas, como la edad del cliente, el género, educación, ocupación, tamaño de la familia y estado civil.
- 3.- Beneficios que nuestros clientes esperan del restaurante, en cuanto a precio, calidad, servicio, variedad de platos, seguridad, y mejoras que serán muy útiles para dar un mejor servicio.

La base de datos permitirá identificar a los clientes con mayor potencial para el restaurante y adoptar estrategias adecuadas en función de sus necesidades y deseos.

---

<sup>33</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/relmark.htm>

### Escuchar a los clientes:

Se medirá la satisfacción del cliente, mediante un buzón de quejas y sugerencias y la realización mensual de encuestas de satisfacción.

Se harán estudios de "cliente fantasma", el cual consiste en que miembros de la familia o amigos de los administradores, acudirán al restaurante como clientes para verificar que el servicio brindado este acordado a las normas establecidas.

### Recompensar a los clientes:

Se entregaran tarjetas de socios frecuentes, aquellas personas que nos ayuden llenando la base de datos y sean las primeras en asistir al restaurante así tendrán un descuento del 5% en su compra.

Se realizarán convenios a largo plazo con empresas del sector para que sus empleados puedan acudir a nuestro restaurante y tener un descuento del 5% entregando un cupón que se les ara llegar.

## 5.7 Presupuesto de plan de Marketing

El presupuesto de Mercadotecnia se detalla a continuación. Todo lo relacionado con los costos para el plan de comunicación, se obtuvieron gracias a la empresa Forma Creativa, con las que se realizará la pauta.

Tabla 5.13  
**Presupuesto Mercadotecnia**

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
PRENSA	720,00
BROCHURES	640,00
ROTULO	290,00
VOLANTES	500,00
AFICHES	680,00
LANZAMIENT RESTAURANTE	1.284,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.114,00</b>

Elaborado por: Autor

Como se puede observa el presupuesto para el primer año es de 4114 dólares.

## 5.8 Plan de acción de Marketing

Tabla 5.14

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO	RESPONSABLE
Alcanzar en el primer año una participación del 2%.	Mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva en el primer año. Mediante Marketing Relacional.	Desde que la empresa entre en funcionamiento.	Administrador y jefes De cada departamento.
Lograr en el primer año una notoriedad espontánea del 65% En la categoría de restaurantes.	Mediante promociones. Mediante marketing relacional. Mediante una comunicación Dentro y fuera de medios.	Desde que la empresa entre en funcionamiento.	Administrador
Lograr una tasa de retención del 40% En el primer año.	Calidad en el producto. Descuentos y promociones. Consistencia en el producto y servicio. Marketing relacional.	Desde que la empresa entre en funcionamiento.	Administrador y jefes
Lograr que en el primer año el consumidor visite el establecimiento Con una frecuencia de dos veces al mes.	Mediante promociones. Calidad en el producto. Servicio de comida la peso Bajos precios.	Desde que la empresa entre en funcionamiento.	Administrador y jefes de cada departamento.
Lograr un nivel de satisfacción en nuestros clientes del 97%.	Consistencia en producto y servicios. Marketing relacional. Promociones Cumplimientos de políticas.	Desde que la empresa entre en funcionamiento.	Administrador y jefes de cada departamento.

Elaborado por: Autor

## 5.9 Control

El control es un proceso que permite evaluar el rendimiento del plan de marketing mediante la comparación de los resultados que se han alcanzado y los objetivos que se plantearon, asegurando el cumplimiento de los mismos mediante la ejecución de estrategias y la aplicación de acciones correctivas en caso de ser necesario.

### **5.9.1 Medición de Resultados**

La medición de resultados sirve para revisar el rendimiento alcanzado por la empresa con respecto a los parámetros que se tomaron en cuenta. Esta medición se la realizará en base a indicadores (tasas de crecimiento, índices) que se obtendrán como resultado de una encuesta.

### **5.9.2 Comparación**

La comparación se la realizará analizando los resultados obtenidos en un período determinado contra los parámetros que se establecieron en los objetivos para el mismo período. En el caso de que no se haya logrado cumplir con los objetivos planteados se tomarán las acciones correctivas pertinentes. También se realizará comparaciones de los indicadores de la empresa con respecto a los indicadores de la industria, para poder establecer la situación de la empresa frente a la competencia.

### **5.9.3 Adopción de Medidas**

Las medidas que se adoptarían en caso de que los resultados obtenidos se encuentren por debajo de los objetivos esperados, serían la realización de auditorías internas de cada uno de los procesos para identificar cuales son las causas del bajo rendimiento. En el caso de que los resultados superen a los objetivos esperados se realizarán asimismo auditorías internas, para identificar qué es lo que se está haciendo bien y seguirlo haciendo.

### **5.9.4 Tipo de Control Adoptado**

Los tipos de control que se utilizarán son el control proactivo y el reactivo, ya que con el control proactivo se evitará que en un futuro se produzcan desviaciones en los procesos establecidos. Con respecto al control reactivo se lo realizará con la finalidad de constatar resultados y hacer las correcciones pertinentes en caso de ser necesario.

### **5.9.5 Estrategias de Control**

La estrategia de control que aplicará nuestro restaurante, será de control interno. Se lo realizará a través del área administrativa por lo que se contará con el apoyo del jefe de cocina, jefe de servicio, quienes reportarán al administrador.



## CAPITULO VI FINANZAS

El estudio financiero es la última etapa del análisis de factibilidad económica de un proyecto. Los objetivos de este capítulo son:

- Ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron los anteriores capítulos.
- Elaborar cuadros analíticos y antecedentes adicionales para determinar la rentabilidad con que retorna la inversión.
- Realizar el punto de equilibrio del proyecto.

### 6.1 Inversión

Se denomina inversión al monto de recursos que en forma de capital requiere el proyecto para materializar y poder iniciar operaciones así como distribuir los bienes que se requieran durante su funcionamiento para reponer activos fijo obsoletos o para permitir implicaciones en la planta original o inversiones<sup>34</sup>.

### 6.2 Inversión Total

Dentro de la inversión total esta comprendido los siguientes rubros:

1. Inversión fija que es la adecuación del establecimiento en este rubro se encuentran los siguientes puntos.

- Los equipos para el área de producción.
- Equipos de cómputo.
- Muebles y enseres que equipara la oficina y el área de restaurante aquí se incluye las sillas y mesas.

---

<sup>34</sup> Ramírez Gonzalo " Análisis del estudio financiero " primera edición pagina 56

- Uniformes para los empleados.
- Menaje y cristalería para el manejo del local.
- Utensilios para equipar la cocina.

2. Inversión diferida comprende los siguientes rubros.

- Gastos de prefactibilidad: aquellos que ayudaran para la elaboración del proyecto en si.
- Gastos de puesta en marcha: aquellos que nos ayudan para la selección de personal y su capacitación.
- Publicidad que se requiera para abrir el establecimiento.
- Gastos de constitución de la empresa.

La inversión del capital para los 3 primeros meses de funcionamiento es indispensable por lo tanto se toma en cuenta los siguientes puntos.

- Mano de obra (directa e indirecta).
- Útiles de limpieza y oficina.
- Servicios básicos (agua, luz, teléfono).
- Materia prima.

### 6.2.1 Cuadro de Inversiones

#### INVERSIÓN FIJA Y DIFERIDA

Tabla 6.15

ACTIVOS FIJOS	
DESCRIPCIÓN	VALOR
OBRAS CIVILES	7.580,00
EQUIPOS DE COCINA Y POSILLERIA	14.886,00
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.639,00
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	9.057,00
VEHICULOS	8.000,00

CAPITAL DE TRABAJO	6.048,00
INVERSION PUBLICITARIA	4.114,00
GASTOS DE CONSTITUCION	1.130,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.250,00
2% IMPREVISTOS	440,00
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	4.388,00
<b>TOTAL</b>	<b>64.530,00</b>

Elaboración: Autor

## INVERSION TOTAL

Tabla 6.16

INVERSION TOTAL	
DESCRIPCIÓN	VALOR
CREDITO	64.530,00
<b>TOTAL</b>	<b>64.530,00</b>

Elaboración: Autor

### 6.2.2 Activos Fijos

Los activos fijos son bienes que tienen cierta permanencia o fijeza y que han sido adquiridos con el propósito de usarlos, los cuales están sometidos a una baja de valor que recibe el nombre de depreciación.

#### 6.2.2.1 Equipos de cocina y posilleria

Tabla 6.17

EQUIPOS DE COCINA Y POSILLERIA				
ITEM		CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Refrigerador	900 mm de largo, 750 mm De ancho, 2000 mm de alto	1	1.400,00	1.400,00
Congelador	900mm de largo, 750 mm De ancho, 2000 mm de alto	1	1.225,28	1.225,8
Cocina industrial 4 quemadores, plancha, horno y freidora	1100 mm de largo, 800 mm De ancho. 850 mm de alto.	1	3024,00	3024,00
Microondas	1,3 pies cu.	1	156,80	156,80
Mesa de acero inoxidable	1000mm de largo 760 mm De ancho . 850 mm de alto	2	168,00	336,00
Self service 10 pozos		1	3560	3560
Licuadora 1 galón	1 Galón	1		616,00

			616,00	
Batidora		3	87,36	262,00
Pecadora de papas		1	201,60	201,60
Campana extractora.		1	2128,00	2128,00
Balanza electrónica		1	145,60	291,00
Cilindro de gas		4	35,84	143,00
<b>Total</b>				<b>13198,7</b>

Elaboración: Autor

### 6.2.2.2 Muebles y equipos de oficina

Tabla 6.18

#### MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA

ITEM	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Juego de comedor de madera ( mesa con 4 sillas)	13	350,00	4.550,00
Telefax	1	170,00	170,00
Escritorio	1	160,00	160,00
Sillón de escritorio	1	45,00	45,00
Computadora e impresora	1	750,00	750,00
Perforadora	1	8,00	8,00
Grapadora	1	6,50	6,50
Sistema de computo para restaurante	1	2.500,00	2.501,00
Balanza	3	289,00	867,00
Automóvil	1	12.000,00	12.000,00
<b>Total</b>			<b>21057,5</b>

Elaboración: Autor

### 6.2.2.3 Sonido

Tabla 6.19

#### SONIDO

ITEM	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Equipo de Música	1	291,00	291,00
Parlantes Juego de 4	1	151,00	151,00
<b>Total</b>			<b>442,00</b>

Elaboración: Autor

## 6.2.2.4 Mantenimiento y baterías sanitarias

Tabla 6.20

<b>MANTENIMIENTO Y BATERIAS SANITARIAS</b>			
<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
Juego de herramientas	1	28	28
Extintor de incendios	3	40,32	120,96
Escobas	4	3,02	12,08
Trapeadores	2	3,47	6,94
Desinfectantes	2	8,1	16,2
Cepillo de baño	3	1,34	4,02
Franelas limpiadoras	4	0,9	3,6
Balde plástico	2	3,36	6,72
Dispensado de agua	1	8,96	8,96
Secadora de manos	2	61,6	123,2
Dispensador de jabón	2	2016	4032
Dispensador de papel	2	6,16	12,32
Tanque para basura con ruedas	2	39,2	78,4
Palas de basura	3	7,28	21,84
Abrillantadora	1	201,6	201,6
Aspiradora	1	280	280
<b>Total</b>			<b>861,8</b>

Elaboración: Autor

### 6.2.2.5 Cristalería

Tabla 6.21

<b>CRISTALERIA</b>				
<b>ITEM</b>		<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
Vasos gaseosas y de jugo	36 cl.	120	0,35	42,00
Copa para postre		80	1,20	96,00
Jarras 1,5 litros	1,5 litros	24	1,30	31,20
Hieleras		12	1,80	21,60
Pinzas de hielo		12	2,50	30,00
<b>Total</b>				<b>220,80</b>

Elaboración: Autor

### 6.2.2.6 Vajilla

Tabla 6.22

<b>VAJILLA</b>				
<b>ITEM</b>		<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
Plato para sopa	257 ml.	120	2,90	348,00
Platos base	27 cm.	120	2,90	348,00
Plato tendido	27 cm.	120	2,60	312,00
Platos postre	17 cm.	80	2,20	176,00
Plato y tasa para café		80	3,50	280,00
Plato y tasa para tinto		80	2,50	200,00
Frutero cevichero	17 cc.	80	2,20	176,00
Salsero grande	8.0 cm.	13	1,90	24,70
Salsero pimentero	8.0 cm.	15	1,80	27,00
Azucareros	8.0 cm.	15	3,50	52,50
Ajiseco	8.0 cm.	17	2,20	37,40
<b>Total</b>				<b>1.981,60</b>

Elaboración: Autor

### 6.2.2.7 Cubertería

Tabla 6.23

<b>CUBERTERIA APROXIMADA</b>			
<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
Juego de cubiertos 4 piezas	150	3,50	525,00
Cuchillo para parrilla de acero	80	1,20	96,00
Tenedor para parrilla de acero	80	1,20	96,00
Tenedor para postre	80	0,95	76,00
Cuchara para café	80	0,95	76,00
<b>Total</b>			<b>869,00</b>

Elaboración: Autor



### 6.2.2.8 Bateria de cocina

Tabla 6.24

<b>BATERIA DE COCINA</b>				
Tabla de picar		3	16,00	48,00
Olla de 20 litros importada	20 litros.	5	50,00	250,00
Juego de sartenes profesionales 3 piezas	30 cm.	3	85,00	255,00
Olla de presión de 13 litros	13 litros.	1	45,00	45,00
Abre latas		1	6,00	6,00
Molino manual		1	29,00	29,00
Rallador		1	8,00	8,00
Juego de tazones de acero 3 pieza		7	45,00	315,00
Batidor manual		2	10,00	20,00
Bowl escurridor en acero extragrande	2 litros.	2	38,00	76,00
Juego de cuchillos de cocina 4 piezas		3	28,00	84,00
Cucharón de 8 onzas tipo industrial	8 onzas.	7	6,00	42,00
Cuchara de servicio	4 onzas.	12	4,00	48,00
Pinza para ensalada		5	4,00	20,00
Espátula profesional		4	6,00	24,00
Charoles rectangulares de servicio importados		80	4,50	360,00
<b>Total</b>				<b>1.630,00</b>

Elaboración: Autor

### 6.2.2.9 Uniformes

Tabla 6.25

	<b>CANT</b>	<b>V. UNIT</b>	<b>V. TOTAL</b>
<b>CHEF Y COCINEROS</b>			
Chaqueta chef gabard t/s-m-l en color blanco -rojo-amarillo y azul	3	12,37	37,10
Chaqueta chef gabard con diseños t/s-m-l	3	13,84	41,52
Pantalón chef unisex elástico cas.tropical mil cuadros t/s-m-l	3	12,28	36,83
Delantal chef gabardina grande	3	6,24	18,72
Gorro chef hongo	3	3,75	11,25
Picos dacrón	3	1,78	5,33
<b>Total</b>			<b>150,75</b>

Elaboración: Autor

<b>MESEROS</b>			
<b>HOMBRES</b>			
Pantalón hombre casimir tropical t/36-38-40	4	15,63	62,50
Camisa Manga larga t/36-38-40	4	14,73	58,93
Chaleco hombre c/f cas. Trop. t/36-38-40	4	13,38	53,54
<b>Total</b>			<b>174,96</b>

Elaboración: Autor

AYUDANTES DE COCINA	CANT	V. UNIT	V. TOTAL
Chaqueta posillera en gabardina t/s-m-l	2	9,81	19,63
Pantalón chef unisex elástico cas.tropical mil cuadros t/s-m-l	2	12,28	24,55
Delantal panadero gabardina grande	2	6,24	12,48
<b>Total</b>			<b>56,66</b>

Elaboración: Autor

**Total Uniformes: 382.38**

### 6.2.3 Otros Activos

Dentro de otros activos tenemos los siguientes:

Tabla 6.26

OTROS ACTIVOS	
DESCRIPCIÓN	VALOR
INVERSION PUBLICITARIA	4.114,00
GASTOS DE CONSTITUCION	1570,00
INT. DURANTE CONSTRUCCIÓN	4.388,00
AMORTI. ACUMULADA	-
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>10072,00</b>

Elaboración: Autor

#### 6.2.3.1 Total Circulante

Tabla 6.27

OTROS ACTIVOS	
DESCRIPCIÓN	VALOR
DISPONIBLE	6.048,00
INVENTARIOS	-
CUENTAS POR COBRAR	-
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>6.048,00</b>

Elaboración: Autor

### 6.2.4 Capital de trabajo

Es habitual que una empresa no se encuentre en condiciones de cubrir todos sus costos o gastos operacionales en los primeros años con el flujo normal de sus ingresos. Antes de poder abrir las puertas de nuestro negocio la empresa

deberá contar con dotaciones suficientes de insumos o de mercadería para poder realizar las primeras ventas.

Para tomar en cuenta el capital de trabajo se deberá calcular los tres primeros meses de operaciones es decir cuando la inversión es relativamente mediana y se tomara en cuenta mano de obra directa, personal administrativo, útiles de oficina, útiles de limpieza, y servicios básicos.

#### 6.2.4.1 Mano de Obra Directa

Tabla 6.28

MANO DE OBRA DIRECTA									
Cargo	Sueldo Propues.	Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Costo Anual	Ratio	Número de personas	Total
Administradores	480	5.760	480	122	625	6.987	1	1	6.987
Chef Ejecutivo	450	5.400	450	122	586	6.558	1	1	6.558
Cocinero	218	2.616	218	122	284	3.240	1	1	3.240
Mesero	218	2.616	218	122	284	3.240	1	2	6.480
Bodeguero	218	2.616	218	122	284	3.240	1	1	3.240
Cajero	218	2.616	218	122	284	3.240	1	1	3.240
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>						<b>26.505</b>			<b>29.745</b>

Elaboración: Autor

### 6.2.4.2 Gastos de Ventas

Tabla 6.29

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
PRENSA	720,00
BROCHURES	640,00
ROTULO	290,00
VOLANTES	500,00
AFICHES	680,00
LANZAMIENTO RESTAURANTE	1.284,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.114,00</b>

Elaboración: Auto

### 6.2.4.3 Gastos Administrativos

Tabla 6.30

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
ARRIENDO	10.800,00
GUARDIANA	682,00
MANTENIMIENTO EQUIPOS	447,00
MANTENIMIENTO VEHICULO	600,00
<b>TOTAL</b>	<b>12.529,00</b>

Elaboración: Autor

### 6.2.4.4 Servicios Básicos

Tabla 6.31

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
Agua	720,00
Luz	1.080,00
Teléfono	240,00
Plagas	320,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.360,00</b>

Elaboración: Autor

### 6.2.4.5 Útiles de Limpieza

Tabla 6.32

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Juego de herramientas	1	28	28
Extintor de incendios	1	40,32	40,32
Escobas	4	3,02	12,08

Trapeadores	2	3,47	6,94
Desinfectantes	2	8,1	16,2
Paquete fundas de basura	3	1,2	3,6
Detergente	2	4,78	9,56
Galón de cloro	2	4,5	9
Cepillo de baño	2	1,34	2,68
Franelas limpiadoras	4	0,9	3,6
Balde plástico	2	3,36	6,72
Dispensado de agua	1	8,96	8,96
<b>TOTAL</b>			<b>147,66</b>

Elaboración: Autor

#### 6.2.4.6 Útiles de Oficina

Tabla 6.33

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Archivero	1	4,50	4,50
Factura	5000	45,00	45,00
Papel bond	500	4,50	4,50
Caja de esferos	2	3,50	7,00
Grapadora	1	6,50	6,50
Perforadora	1	7,30	7,30
Cuaderno Universitario	1	3,50	3,50
Sello caucho	1	5,50	5,50
Carpetas	4	2,80	11,20
Cinta adhesiva	1	1,50	1,50
Carpeta para archivar	3	4,50	13,50
Gomero	1	4,00	4,00
Caja de clips	1	2,00	2,00
<b>TOTAL</b>			<b>116,00</b>

Elaboración: Autor

### 6.2.4.7 Materia Prima

Tabla 6.34

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
MANO DE OBRA DIRECTA	2.478,58	29.745,00
MATERIA PRIMA	1027,82	12333,84
GASTOS DE VENTAS	342,83	4.114,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.240,42	14.889,00
ÚTILES DE OFICINA	116	696
ÚTILES DE LIMPIEZA	147,66	885,96
<b>TOTAL</b>	<b>6.381,13</b>	<b>62663,8</b>

Elaboración: Autor

### 6.3 Financiamiento

Para el financiamiento del proyecto se contará con un préstamo en la Corporación Financiera Nacional con una tasa de interés del 13.5 % Anual.

Tabla 6.35

#### Inversión Inicial

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
OBRAS CIVILES	7.580
EQUIPOS DE COCINA Y POSILLERIA	14.886
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.639
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	9.057
VEHICULOS	8.000
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3.250
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>48.412,00</b>

<b>OTROS ACTIVOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
INVERSION PUBLICITARIA	4.114,00
GASTOS DE CONSTITUCION	1.570,00
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCIÓN	4.388,00
CAPITAL DE TRABAJO	6.048,00
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>16.120,00</b>

Elaboración: Autor



### 6.3.1 Total de la inversión y estructura del financiamiento

Tabla 6.36

<b>INVERSION TOTAL</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
ACTIVOS FIJOS	48.412,00
OTROS ACTIVOS	16120,00
<b>TOTAL</b>	<b>64.530,00</b>

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
OBRAS CIVILES	7.580
EQUIPOS DE COCINA Y POSILLERIA	14.886
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.639
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	9.057
VEHICULOS	8.000
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3.250
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>48.412,00</b>
INVERSION PUBLICITARIA	4.114,00
GASTOS DE CONSTITUCION	1.570,00
INTERESES PRESTAMO	4.388,00
CAPITAL DE TRABAJO	6.048,00
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>16.120,00</b>
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>64.530,00</b>

Elaboración: Autor

Se pedirá un préstamo del 100% del total de la inversión

<b>INVERSIONISTA</b>	<b>MONTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
PRÉSTAMO BANCARIO	64.530,00	100%
<b>TOTA</b>	<b>64.530,00</b>	<b>100%</b>

#### 6.3.1.1 Amortización

Amortización es diferir la cantidad de la deuda ya sea en meses, trimestres, semestres o años.

El valor del préstamo para nuestro negocio es de 62000 dólares lo aremos por medio del Corporación Financiera Nacional y la tasa de interés es de 13.5% anual y en un tiempo de 5 años.

Tabla 6.37

**TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO**

MONTO USD.	65.000	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	9.148
TASA INTERES	13,50%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	65.000				65.000
1		4.388	4.760	9.148	60.240
2		4.066	5.082	9.148	55.158
3		3.723	5.425	9.148	49.733
4		3.357	5.791	9.148	43.942
5		2.966	6.182	9.148	37.761
6		2.549	6.599	9.148	31.161
7		2.103	7.044	9.148	24.117
8		1.628	7.520	9.148	16.597
9		1.120	8.028	9.148	8.569
10		578	8.569	9.148	0

Elaboración: Autor

### 6.3.2 Depreciación de Activos

Es la estimación del desgaste o pérdida de valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de producción mas eficaces si la perdidas de valor se produce por el desgaste sufrido por la actividad se llama depreciación funcional y si es por el paso del tiempo se denomina depreciación fija.

Tabla 6.38

DESCRIPCIÓN	MONTO	VALOR A DEPRECIARSE	% ANUAL	VALOR ANUAL
MUEBLES Y ENSERES	9.057,00	905,70	10	8.151,30
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.250,00	1.083,23	33,33	2.166,78
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.639,00	1.127,80	20	4.511,20
VEHICULO	8.000,00	1.600,00	20	6.400,00
EQUIPOS DE COCINA Y POSILLERIA	14.886,00	1.488,60	10	13.397,40
<b>TOTAL</b>	<b>40.832,00</b>			<b>34.626,68</b>

Elaboración: Autor

### 6.3.2.1 Depreciación de Activos Año 2010 - 2011 - 2012

Tabla 6.39

DESCRIPCIÓN	MONTO	2010	2011	2012
MUEBLES Y ENSERES	9.057,00	905,70	905,70	905,70
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.250,00	1.083,23	1.083,23	1.083,23
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.639,00	1.127,80	1.127,80	1.127,80
VEHICULO	8.000,00	1.600,00	2.400,00	2.400,00
EQUIPOS DE COCINA Y POSILLERIA	14.886,00	1.488,60	1.488,60	1.488,60
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>		<b>6.205,33</b>	<b>7.005,33</b>	<b>7.005,33</b>

Elaboración: Autor

### 6.3.3 Presupuesto de Ingresos

Dentro de los pronósticos de ingresos vamos a encontrar las ventas proyectadas durante el periodo de un año.

#### 6.3.3.1 Estimación de Ventas Año 2009

Tabla 6.40

Meses	Rotación	Días	#Clientes	Ventas \$
Enero	0,5	31	775	5.425,00
Febrero	0,5	28	700	4.900,00
Marzo	0,5	31	775	5.425,00
Abril	0,55	30	825	5.775,00
Mayo	0,55	31	852,5	5.967,50
Junio	0,55	31	825	5.775,00
Julio	0,6	31	930	6.510,00
Agosto	0,6	31	930	6.510,00
Septiembre	0,6	30	900	6.300,00
Octubre	0,65	31	1007,5	7.052,50
Noviembre	0,65	30	975	6.825,00
Diciembre	0,65	31	1007,5	7.052,50
<b>Total Ventas Anual</b>		<b>365</b>	<b>10503</b>	<b>73518</b>

Elaboración: Autor

### 6.3.3.2 Proyección de Ventas

Este cuadro se lo puede realizar a través de la proyección de la población económicamente activa este año es del 0.2 al año. Como la población aumenta ese porcentaje cada año se asume que las ventas crecerán igual que la población económicamente activa y así se podrá realizar la proyección.

Tabla 6.41

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	10.503,00	65.641,00	85.520,00	110.726,00	132.872,00

### 6.3.3.3 Estado de Fuentes y Usos de Fondos Anexo 4

## 6.4 Balance General

### ESTADO DE SITUACION INICIAL AÑO 0

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	6.048	PORCION CTE.L.PLAZO	9.842
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>9.842</b>
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>6.048</b>		
<b>ACTIVO FIJO</b>			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	7.580		
EQUIPOS DE COCINA Y POSILLERIA	14.886		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5639,04		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	9056,5		
VEHICULOS	8000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3250		
		<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>55.158</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>48.411</b>	DEUDA L. PLAZO	55.158
DEPRECIACION ACUMULADA			
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>48.411</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	(470)
INVERSION PUBLICITARIA	4114		



GASTOS DE CONSTITUCION	1.570		
INTERESES PRESTAMO AMORTIZACION ACUMULADA	4.388 -	UTIL. DEL EJERCICIO	-
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>10.072</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>(470)</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>64.530</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>64.530</b>

Elaboración: Autor

**ESTADO DE BALANCE  
AÑO 1**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	3.074	PORCION CTE.L.PLAZO	11.216
INVENTARIOS	435	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	1.459	IVA RETENIDO	735
<b>TOTAL CIRCULANTE FIJO</b>	<b>4.968</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>11.951</b>
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	7.580		
EQUIPOS DE COCINA Y POSILLERIA	14.886		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.639		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	9.057		
VEHICULOS	8.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.250	<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>43.942</b>
TOTAL ACTIVO FIJO	<b>48.411</b>	DEUDA L. PLAZO	43.942
DEPRECIACION ACUMULADA	(6.101)	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>55.893</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>42.311</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	(470)
INVERSION PUBLICITARIA	4.114	AUMENTOS DE CAPITAL	15.673
GASTOS DE CONSTITUCION	1.570	UTIL. DEL EJERCICIO	(15.673)

INTERESES PRESTAMO	4.388		
AMORTIZACION ACUMULADA	(1.926)		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>8.145</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>(470)</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>55.423</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>55.423</b>

Elaboración: Autor

**ESTADO DE BALANCE  
AÑO 2**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	2.669	PORCION CTE.L.PLAZO	12.781
INVENTARIOS	567	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	1.900	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	958
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>5.136</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13.739</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	7.580		
EQUIPOS DE COCINA Y POSILLERIA	14.886		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.639		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	9.057		
VEHICULOS	8.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.250	<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>31.161</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>48.411</b>	DEUDA L. PLAZO	31.161
DEPRECIACION ACUMULADA	(12.201)	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>44.900</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>36.210</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	15.204
INVERSION PUBLICITARIA	4.114	AUMENTO DE CAPITAL	4.884
GASTOS DE CONSTITUCION	1.570	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	(12.539)
INTERESES PRESTAMO	4.388	UTIL. DEL EJERCICIO	(4.884)
Amortización acumulada	(3.853)	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.665</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>6.219</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>47.565</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>47.565</b>

Elaboración: Autor



**ESTADO DE BALANCE**  
**AÑO 3**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	7.485	PORCION CTE.L.PL.	14.564
INVENTARIOS	714	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	2.461	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	1.240
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>10.659</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>15.805</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	7.580		
EQUIPOS DE COCINA Y POSILLERIA	14.886		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.639		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	9.057		
VEHICULOS	8.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.250	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	16.597
	-	DEUDA L. PLAZO	16.597
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>48.411</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>32.402</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(18.302)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>30.109</b>	CAPITAL	20.088
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	4.114		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.570	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	(16.446)
INTERESES PRESTAMO	4.388		
Amortización acumulada	(5.779)	UTIL. DEL EJERCICIO	9.018
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>4.293</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>12.660</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>45.061</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>45.061</b>

Elaboración: Autor

## 6.5 Estado de Resultados Anual

Llamado también Estado de pérdidas y ganancias es el encargado de mostrar como la empresa llego a un resultado final en un periodo determinado, la ganancia o perdida neta.

Muestra un resultado de los rubros que originan un aumento o disminución de dinero en un periodo de tiempo. Las cifras que se toman en cuenta son de las ventas, costo de ventas, gastos administrativos, depreciación, préstamo, amortización y pago de préstamo.

### Año 1

#### ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	29.743	INGRESOS POR VTAS	65.641
GASTOS ADMINISTRATIVOS	18.803	COSTO DE VENTAS	(20.003)
GASTOS FINANCIEROS	4.066		
DEPRECIACIONES	6.101		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	672		
AMORTIZACIONES	1.926		
TOTAL GASTOS	61.311		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	(15.673)		
15% PARTICIPACION TRAB.	-		
UTILIDAD DESPUES DE PART	(15.673)		
IMPUESTO RENTA	-		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	(15.673)		
<b>TOTAL</b>	<b>45.638</b>	<b>TOTAL</b>	<b>45.638</b>

Elaboración: Autor

### Año 2

#### ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	29.743	INGRESOS POR VTAS	85.520
GASTOS ADMINISTRATIVOS	18.803	COSTO DE VENTAS	(26.023)
GASTOS FINANCIEROS	7.080		
DEPRECIACIONES	6.101		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	729		
AMORTIZACIONES	1.926		

TOTAL GASTOS	64.382		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(4.884)		
15% PARTICIPACION TRAB.	-		
UTILIDAD DESPUES DE PART	(4.884)		
IMPUESTO RENTA	-		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	(4.884)		
<b>TOTAL</b>	<b>59.498</b>	<b>TOTAL</b>	<b>59.498</b>

Elaboración: Autor

## Año 3

## ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	29.743	INGRESOS POR VTAS	110.726
GASTOS ADMINISTRATIVOS	18.803	COSTO DE VENTAS	(33.692)
GASTOS FINANCIEROS	5.515		
DEPRECIACIONES	6.101		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	800		
AMORTIZACIONES	1.926		
TOTAL GASTOS	62.888		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	14.146		
15% PARTICIPACION TRAB.	(2.122)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	12.024		
IMPUESTO RENTA	(3.006)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	9.018		
<b>TOTAL</b>	<b>77.034</b>	<b>TOTAL</b>	<b>77.034</b>

Elaboración: Autor

## 6.6 Flujo de Caja Proyectado

Es un instrumento financiero que conjuntamente con el estado de resultados ofrece la principal información de base para calcular el flujo de beneficios destinados al inversionista promotor.

Este flujo defiere del estado de pérdidas y ganancias en que resume las operaciones de negocio que abarca ingresos y egresos de caja, sin considerar



su relación con las actividades que produce utilidades y al proceso de equilibrar los ingresos y los costos.

El objetivo fundamental es mostrar la liquidez, el cual presenta los beneficios finales que una inversión ha de producir para los socios de la empresa.

Tabla 6.42

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
0	64.530						(64.530)	-64.530
1	15.673	73.287	4.066	-	-	65.641	(23.320)	-19.253
2	4.884	82.377	7.080	-	-	85.520	(1.741)	5.339
3	0	88.554	5.515	2.122	3.006	110.726	17.045	27.688
4	0	93.571	3.731	4.691	6.646	132.872	27.964	43.031
5	0	99.701	1.699	7.758	10.990	159.446	40.997	61.444
6	0	107.796	-	11.616	16.456	191.335	55.468	83.539
7	0	119.549	-	15.593	22.090	229.602	72.370	110.053
8	0	133.652	-	20.365	28.851	275.523	92.654	141.870
9	0	150.577	-	26.092	36.964	330.627	116.994	180.051
10	0	170.886	-	32.965	46.700	406.000	155.449	235.114
<b>TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>							<b>30,43%</b>	<b>41,51%</b>
<b>TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>								<b>41,51%</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO AL</b>					<b>13,60%</b>		<b>133.128</b>	<b>257.835</b>
<b>RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>						<b>1,21</b>	<b>1,43</b>	

Elaboración: Autor

## 6.7 TIR (Tasa Interna de Retorno)

La Tasa Interna de Retorno, es la tasa de interés que permite igualar a cero la suma de los flujos netos de fondos del proyecto menos la inversión inicial del mismo.

Si el TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendría el inversionista es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa,

por lo tanto conviene realizar la inversión, si la TIR es menor que el tasa de interés, el proyecto debe rechazarse, cuando el TIR es igual a la tasa de interés es indiferente en realizar la inversión o no.

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{VAN}{VAN_1 - VAN_2}$$

Tabla 6.43

FLUJO DE EFECIVO	
AÑO 0	-64530
AÑO 1	-23320
AÑO 2	-1741
AÑO 3	17045
AÑO 4	27964
AÑO 5	40997
AÑO 6	55468
AÑO 7	72370
AÑO 8	92654
AÑO 9	116994
AÑO 10	155449

**TIR= 30.43%**

### Análisis

El TIR representa el porcentaje que ofrece el proyecto. Para aceptar ser inversionista de un proyecto se requiere que este rendimiento sea mayor al Costo Capital Ponderado de le empresa. Además este porcentaje debe ser mayor a los intereses de los bancos; que por el momento es de 13.50%.

Un TIR es aceptable si esta dentro del 5 – 35% como podemos observar el proyecto si es viable ya que tiene un TIR del 30.43%.

### 6.8 VAN (Valor Actual Neto)

Se denomina el valor presente de los flujos de ingresos y gastos generados durante el periodo de vida útil del proyecto.

Tasa de interés 13.5%

$$\text{VAN} = \frac{\text{INVERSION} - \text{SUMATORIA DE FLUJO DE CAJA}}{(1+i)^n}$$

$$\text{VAN} = -64530 + \frac{-23320}{1.13} + \frac{-1741}{1.27} + \frac{17045}{1.44} + \frac{27964}{1.63} + \frac{40997}{1.84} + \frac{55468}{1.95} + \frac{72370}{2.16}$$

$$\text{VAN} = -64530 + (20637,16) + (1370,86) + 11836,80 + 17155,82 + 22280,97 + 28445,12 + 33504,62$$

$$\text{VAN} = 26685,31$$

#### Análisis

Si el VAN es mayor a cero, quiere decir que la inversión deja ganancias. Si es igual a cero, entonces se está en el punto de equilibrio y no se producirán pérdidas ni ganancias. Si el VAN es menor que cero, quiere decir que la inversión va a dar como resultado pérdidas.

Como se puede observar el VAN es positivo esto quiere decir que este proyecto es rentable.

### 6.9 Periodo de Recuperación

En algunos casos cuando la disponibilidad de los recursos financieros son pocas y las oportunidades de colocación de capital son numerosas es importante saber cuales son las alternativas que implican menores periodos de recuperación para el capital invertido.

Se complementan el cálculo del TIR y el VAN para tomar la decisión final.



$$\text{PERIODO DE RECUPERACIÓN} = \frac{1}{\text{TIR}}$$

$$\text{PR} = \frac{1}{30.43\%}$$

PR= 3 Años

**El periodo de recuperación es de 3 años.**

### 6.10 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es un parámetro importante que nos permite encontrar el punto en el cual los ingresos son iguales a los costos, es decir el punto donde la empresa ni pierde ni gana.

**Cuadro 28**

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Mano de Obra	2.478,58	29745
Arriendo	900,00	10800
<b>Total</b>	<b>3.378,58</b>	<b>40545</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Servicios Básicos	196,67	2360
Mantenimiento	37,25	447,00
Útiles de Oficina	58,00	696
Útiles de Limpieza	73,83	885,96
Materia Prima	1527,82	18333,84
Gastos de Venta	342,83	4114
Guardiana	56,83	682
<b>Total</b>	<b>1793,23</b>	<b>26718,8</b>
<b>VENTAS</b>		<b>73521,00</b>

Elaboración: Autor

$$\text{PE} = \frac{\text{COSTO FIJO}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}}}$$

$$\text{PE} = \frac{40545.00}{1 - \frac{26718.8}{73521}}$$

$$\text{PE} = \frac{40545}{0.63}$$

**PE = 64357.14 dólares**

$$PE = \frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{VENTAS} - \text{COSTO VARIABLES}} \times 100$$

$$PE = \frac{40545}{73521 - 26718.8} \times 100$$

$$PE = 0.86 \times 100 = 86.63\%$$

### **Análisis**

El número de clientes al año 2009 es de 10503 si se toma el porcentaje del PE que es de 86.63%, esto quiere decir que si se vende la cantidad de 9098.74 no tendremos perdidas ni ganancia.

## **CAPITULO VII PLAN AMBIENTAL**

### **7. Plan Ambiental**

El impacto ambiental es un término que se puede definir como un efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente.

Para la creación de un plan ambiental para el proyecto es fundamental analizar varios aspectos.

Todos los desechos sólidos que genere el Restaurante se trata de prevenir, corregir y minimizar; así existirá una mínima contaminación a nuestro alrededor.

Los desechos del proyecto se les clasificarán en orgánica e inorgánica almacenándolos en recipientes adecuados para que puedan ser recogidos y transportados de una manera correcta.

#### **7.1 Manejos de Desechos**

Una posible solución a los problemas de contaminación ambiental que se da siempre con la basura es el reciclaje de materiales como el papel, cartón, vidrio, metales y alimentos; es muy importante conocer cuáles son las debidas clasificaciones para cada una de ellas y así llegar a una correcta educación ambiental.

Es muy importante establecer como principal política del establecimiento lo siguiente:

- Separar los desechos en orgánicos e inorgánicos.

- Clasificar los componentes inorgánicos en papel, cartón, vidrio y metales.
- Y lo más importante trasladar estos componentes a los debidos lugares para que estos sean reciclados.

### **7.1.1 Materiales Reciclables**

**Papel y Cartón.-** Se procesa por tratamiento químico para disolverlos, quitarles las impurezas y luego producir un nuevo papel.

**Vidrio.-** Este se funde a altas temperaturas para luego formar nuevos envases.

**Desechos orgánicos.-** Incluyendo el desecho de alimentos se realiza un proceso de quitar toda su humedad para luego triturarlos y convertirlos en abono.

#### **7.1.1.1 Desechos Orgánicos**

En esta clasificación se encuentran los desechos de animales, vegetales y restos de comida así como también telas de fibra natural como el algodón y lino.

#### **7.1.1.2 Desechos Inorgánicos**

Dentro de este grupo están los metales, vidrio, plástico y minerales de origen sintético. Hay otros desechos como el papel y el cartón.

### **7.2 Políticas de Reciclaje de Desechos**

Los desechos deben ser clasificados y separados inmediatamente después de su generación es decir en el mismo lugar donde se originan.

El personal de todo el proyecto deberá:

- Recoger los desperdicios y clasificación.
- Planificar los itinerarios de recolección.
- Reciclar los materiales.
- Concientizarse y capacitarse en este tema.

Dar una conclusión precisa para una correcta decisión ambiental es sumamente importante; un cambio de conciencia ambiental llevara tiempo y esfuerzo pero es necesario que todos entremos en este cambio.

Un Studio ambiental es importante para el desarrollo tanto del ser humano como en la naturaleza. Es necesario desarrollar y mantener una conciencia ambiental y un equilibrio en todo el territorio para que así exista un desarrollo sostenible y sustentable para las próximas generaciones.

## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES

#### 8.1 Conclusiones

- La investigación para la prestación de un servicio realmente innovador en nuestro medio fue bastante suigüeneris (no datos históricos, no personas con experiencia, no negocios anteriores) dado que en realidad no existe este servicio en el medio, tanto de la capital como en el país mismo.
- Vinculado al análisis y al estudio de mercado realizados que se realizo se concluye que el proyecto tendrá una demanda que permitirá cubrir todos sus costos y gastos identificados en la operación del negocio.
- La originalidad en la propuesta junto y un mercado más flexible tanto en personas jóvenes, ejecutivos e incluso núcleos familiares que buscan alternativas en la oferta y el servicio gastronómico en Quito, hace que la creación de un restaurante de venta de comida al peso, minimice riesgos en la inversión y alienta a la misma en este tipo de negocio realmente nuevo en el mercado.
- Con variedad de alimentos, demostrando calidad de los mismos, dando precios justos, y con optimización de tiempo en el servicio. La propuesta será acogida favorablemente. (conclusiones de focus Group y encuestas)
- El análisis de un costeo diferente y una adecuada percepción en la elaboración de una receta estándar ayudo a conocer el costo real de la materia prima de cada plato.



- La fijación de precio no es la que normalmente se podría colocar en un platillo de servicio “convencional” (gramajes estandarizados) por tanto, el estudio de competencia indirecta en la oferta de una carta convencional y el gramaje escogido por el consumidor de nuestra propuesta culinaria tuvo que ser considerada de manera muy importante en el momento de colocar precios.
- Dado que existirá una “sensibilidad inicial” de percepción entre la oferta y la demanda, esta tendrá que ser aclarada de manera inmediata a las inquietudes con normas o reglas que se encuentren publicadas o a través del personal a cargo. (el como funciona el negocio)
- Es necesario invertir en publicidad y promoción para promover y generar confianza en un producto nuevo.
- La oferta traerá nuevas fuentes de trabajo
- Que el reclutamiento al personal deberá ser enfático en reconocer a personas con habilidades en atención al cliente y ventas, dado que en principio nuestro interés radica en sus conocimientos de producción de alimentos.
- El llevar ordenadamente el aspecto contable y financiero del negocio será fundamental para percibir la necesidad de correcciones en los primeros seis meses de apertura del local. Esto dado que no existen patrones históricos en los cuales se pueda uno sustentar.
- El manejo de desechos y nuestro aporte al tema “ambiental” debe ser comunicado y participado junto a los clientes mediante la entrega de materiales reciclables, guías para utilización de basureros y contribución de limpieza al entorno del negocio.

- Se procura dar un aporte de valores calóricos, carbohidratos y proteicos para que el consumidor sienta que la empresa se preocupa no solamente de un negocio sino también del mismo usuario, a fin de generar empatía empresarial.

## BIBOGRAFIA

### Libro:

**GARCIA, JAVIER**, Javier García, Manual de Técnicas de Servicio, Editorial Norma, 1999, p. 3

**COLTMAN, MICHAEL**, Michael M. Coltman, Cómo iniciar y administrar un restaurante, Editorial Norma, 1992, p. 256 y 257.

**GALLARDO, JESÚS FELIPE**, Jesús Felipe Gallardo, Diccionario de Hotelería y Turismo, Restaurante y Gastronomía, Cafetería y Bar, p. 518.

**FRED R, DAVID**, David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México 1997, p. 11, 143, 144, 184.

**OROZCO, ARTURO**, Arturo Orozco, Instigación de Mercados, Editorial Norma, 1999, p.24

**GALINDO, EDWIN**, Edwin Galindo, Estadística para la Administración y la Ingeniería, Universidad Central, 1999 , p. 171

**ENIGHU**. INEC. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos 2003-2004.

**ROBBINS, STEPHEN P.**, Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson Educación, 2004, p. 426

**CANTÚN, H.** Cantún, Desarrollo de una cultura de calidad. México: Mc. Graw Hill, p. 150

**ARELLANO, Rolando**, Rolando Arellano, Enfoque América Latina, Editorial McGraw-Hill Inteamericana Segunda Edición, 2002, p. 71, 497.

**VALLSMADELLA, Joseph María**, Joseph María Vallsmadella, Técnicas de Marketing y Estrategias para Restaurantes, Editorial Prentice Hill, 2002, p. 16.

**ANEXO 1**  
**RECETA ESTÁNDAR**  
**PLATOS FUERTES**

**Nombre del Plato: Fritada**

FRITADA				
Porción:1				
325Gr				
#	INGREDIENTES	CANT.	UNIDAD	COSTO
1	Pierna de cerdo	100	Gr.	0,79
2	Cebolla paiteña	40	Gr.	0,06
3	Ajo	10	Gr.	0,06
4	Cerveza	30	Gr.	0,08
5	Cebolla blanca	15	Gr.	0,03
6	Manteca de cerdo	30	Gr.	0,09
7	Mote	50	Gr.	0,18
8	Maduro	50	Gr.	0,09
9	Comino			-
10	Sal			-
11	Pimienta			-
Costo Neto				1,38
3% Varios				0,04
Costo Total				1,42

**Nombre del Plato: Carne Asada**

CARNE ASADA				
Porción:1				
149,7 Gr.				
#	INGREDIENTES	CANT.	UNIDAD	COSTO
1	Carne pura o lomo	96	Gr.	0,65
2	Cebolla blanca	35,2	Gr.	0,04
3	Pimientos	16	Gr.	0,03
4	Manteca de color	2,5	Gr.	0,02
5	Sal			
6	Pimienta			
Costo Neto				0,74
3% Varios				0,02
Costo Total				0,76

**Nombre del Plato: Blanqueta de Ternera**

BLANQUETA DE TERNERA				
Porción:1				
272 Gr.				
#	INGREDIENTES	CANT.	UNIDAD	COSTO
1	Carne de ternera	150	Gr.	1,04
2	Cebolla blanca	15	Gr.	0,03
3	Aceite	28,5	Gr.	0,10
4	Mantequilla	28,5	Gr.	0,07
5	Zanahoria	25	Gr.	0,05
6	Apio picado	25	Gr.	0,05
7	Laurel			
8	Sal			
9	Pimienta			-
Costo Neto				1,34
3% Varios				0,04
Costo Total				1,38

**Nombre del Plato: Pollo con Champiñones**

POLLO CON CHAMPIÑONES				
Porción:1				
251,2 Gr.				
#	INGREDIENTES	CANT.	UNIDAD	COSTO
1	Pechuga de pollo	150	Gr.	0,62
2	Champiñones	33,33	Gr.	0,07
3	Mantequilla	13	Gr.	0,03
4	Harina	9,5	Gr.	0,02
5	Zanahorias	25	Gr.	0,05
6	Cebolla paiteña	18	Gr.	0,03
7	Azúcar	2,37	Gr.	0,02
8	Sal			
9	Pimienta			-
Costo Neto				0,83
3% Varios				0,02
Costo Total				0,86

**Nombre del Plato: Carne estofada con champiñones**

CERNE ESTOFADA CON CHMPIÑONES				
Porción:1				
210,33 Gr.				
#	INGREDIENTES	CANT.	UNIDAD	COSTO
1	Carne de res	150	Gr.	1,01
2	Champiñones	33,33	Gr.	0,07
3	Cebolla paiteña	18	Gr.	0,03
4	Pasta de tomate	8	Gr.	0,04
5	Aceite de oliva		Gr.	0,07
6	Vino tinto	1	Taza	0,12
7	Sal			
8	Ajo			
9	Perejil			-
Costo Neto				1,34
3% Varios				0,04
Costo Total				1,38

**Nombre del Plato: Guisado de Carne**

GUISADO DE CARNE				
Porción:1				
370,7 Gr.				
#	INGREDIENTES	CANT.	UNIDAD	COSTO
1	Carne de res	150	Gr.	1,01
2	Harina	9,5	Gr.	0,02
3	Tomates	66,7	Gr.	0,30
4	Cebolla paiteña	14	Gr.	0,03
5	Vinagre	25	Gr.	0,04
6	Azúcar	12,5	Gr.	0,02
7	Zanahoria	38	Gr.	0,06
8	Papas	18	Gr.	0,30
9	Caldo base de carne	37	Gr.	0,06
10	Pimienta			-
11	Sal			
Costo Neto				1,84
3% Varios				0,06
Costo Total				1,89



**Nombre del Plato: Lomo salteado con verduras**

LOMO SALTEADO CON VERDURAS				
Porción:1				
325 gramos				
#	INGREDIENTES	CANT.	UNIDAD	COSTO
1	ACEITE	8	Gr.	0,04
2	ACEITE DE AJONJOLI	2	Gr.	0,02
4	BROCOLI	25	Gr.	0,018
5	CEBOLLA BLANCA	15	Gr.	0,01
6	CEBOLLA ROJA	35	Gr.	0,02
7	LOMO ADOBADO	150	Gr.	1,05
8	MAICENA	5	Gr.	0,02
10	PIMIENTO ROJO	15	Gr.	0,02
11	PIMIENTO VERDE	25	Gr.	0,07
12	SALSA CHINA	10	Gr.	0,1
13	ZANAHORIA	35	Gr.	0,4
Costo Neto				1,77
3% Varios				0,05
Costo Total				1,82

**Nombre del Plato: Arroz con verduras**

ARROZ CON VERDURAS				
Porción:1				
258,58 Gr.				
#	INGREDIENTES	CANT.	UNIDAD	COSTO
1	Arroz	75,7	Gr.	0,36
2	Aceite	4,75	Gr.	0,03
3	Mantequilla	7,13	Gr.	0,02
4	Cebolla paitrña	38	Gr.	0,05
5	Tomate	19	Gr.	0,03
6	Apio	38	Gr.	0,06
7	Pimientos	19	Gr.	0,03
8	Zanahorias	19	Gr.	0,04
9	Vainitas	19	Gr.	0,03
10	Salsa de tomate	19	Gr.	0,04
11	Agua de verduras	113,5	Gr.	
12	Sal			
Costo Neto				0,69
3% Varios				0,02
Costo Total				0,71

**Nombre del Plato: Arroz de costa y sierra**

<b>ARROZ DE COSTA Y SIERRA</b>				
<b>Porción:1</b>				
<b>258,58 Gr.</b>				
<b>#</b>	<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANT.</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO</b>
1	Arroz	75,7	Gr.	0,36
2	Aceite	4,75	Gr.	0,03
3	Cebolla paiteña	38	Gr.	0,05
4	Vainitas	19	Gr.	0,03
5	Arvejas	19	Gr.	0,03
6	Zanahorias	19	Gr.	0,04
7	Fideos	19	Gr.	0,03
8	Ajo	6	Gr.	0,02
9	Perejil	7,12	Gr.	0,02
10	Agua			
11	Pimienta			
12	Sal			
Costo Neto				0,61
3% Varios				0,02
Costo Total				0,63

**Nombre del Plato: Arroz compuesto**

<b>ARROZ COMPUESTO</b>				
<b>Porción:1</b>				
<b>215,45 Gr.</b>				
<b>#</b>	<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANT.</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO</b>
1	Arroz	75,7	Gr.	0,36
2	Aceite	4,75	Gr.	0,03
3	Cebolla paiteña	38	Gr.	0,05
4	Zanahorias	19	Gr.	0,04
5	Arvejas	19	Gr.	0,03
6	Pimientos	2	Gr.	0,02
7	Carne molida	19	Gr.	0,10
8	Pasas	38	Gr.	0,17
9	Pimienta			
11	Sal			
12				
Costo Neto				0,80
3% Varios				0,02
Costo Total				0,82

## ENSALADAS

**Nombre del Plato: Ensalada de tomate, lechuga y cebolla**

Ensalada de tomate, lechuga y cebolla				
Porcino:1				
60.2 Gr				
#	INGREDIENTES	CANT.	UNIDAD	COSTO
1	Lechuga	7,2	Gr.	0,06
2	Tomates riñón	16	Gr.	0,02
3	Cebollas	33	Gr.	0,02
4	Limón	3,8	Gr.	0,02
5	Sal	0,2	Gr.	0,02
Costo Neto				0,14
3% Varios				0,00
Costo Total				0,14

**Nombre del Plato: Ensalada con aliño y yogurt**

Ensalada con aliño y yogurt				
Porcino:1				
285 Gr				
#	INGREDIENTES	CANT.	UNIDAD	COSTO
1	Lechuga crespá	1 lechuga		0,02
2	Queso fresco	65	Gr.	0,02
3	Zanahoria	36	Gr.	0,02
4	Yogur natural	125	Gr.	0,02
5	Queso crema	28.5	Gr.	0,02
6	Leche evaporada	57	Gr.	0,03
7	Sal	0,5	Gr.	0,02
8	Pimienta	0,5	Gr.	0,02
Costo Neto				0,17
3% Varios				0,01
Costo Total				0,18

## Nombre del Plato: Ensalada con manzana y pasas

Ensalada con manzana y pasas				
Porcino:1				
196 Gr				
#	INGREDIENTES	CANT.	UNIDAD	COSTO
1	Manzana cortada	113,5		0,02
2	Pasas	28,25	Gr.	0,02
3	Nueces picadas	18,75	Gr.	0,02
4	Yogur vainilla	28,25	Gr.	0,02
5	Miel	7,13	Gr.	0,02
6			Gr.	0,03
7			Gr.	0,02
8			Gr.	0,02
Costo Neto				0,17
3% Varios				0,01
Costo Total				0,18

## BEBIDAS

### Jugo de Naranja

Nombre de la receta:	Jugo de naranja		
No. RECETAS:		No. DE PORCIONES	
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	INGREDIENTES	COSTO TOTAL
3	unidades	naranjas	0,4
2	Tazas	agua	0,02
2	cucharitas	azúcar	0,03
Costo por porción:			0,45

### Jugo de Mora

Nombre de la receta:	Jugo de Mora		
No. RECETAS:		No. DE PORCIONES	
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	INGREDIENTES	COSTO TOTAL
2	Tazas	mora	0,33
1	Tazas	agua	0,02
2	cucharitas	azúcar	0,03
Costo por porción:			0,38

### Jugo de Naranja

Nombre de la receta:	Jugo de Naranja		
No. RECETAS:		No. DE PORCIONES	COSTO TOTAL
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	INGREDIENTES	
2	unidades	naranja	0,12
1	Tazas	agua	0,02
2	cucharitas	azúcar	0,03
<b>Costo por porción:</b>			<b>0,17</b>

### Jugo de Tomate de Árbol

Nombre de la receta:	Jugo de tomate de árbol		
No. RECETAS:		No. DE PORCIONES	COSTO TOTAL
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	INGREDIENTES	
3	unidades	tomate de árbol	0,41
1	tazas	agua	0,02
2	cucharitas	azúcar	0,03
<b>Costo por porción:</b>			<b>0,46</b>

## ANEXSO 2

### VALOR POR GRAMOS RECETAS ESTANDAR

**Nombre del Plato: Fritada**

<b>Fritada</b>			
<b>Gramos</b>	<b>Valor</b>	<b>Gr</b>	<b>Valor</b>
		325	4,5
1	0,01384	1	0,01384615
2	0,02769		
3	0,04153		
4	0,05538		
5	0,06923		
6	0,08307		
7	0,09692		
8	0,11076		
9	0,12461		
10	0,13846		
20	0,27692		
30	0,41538		
40	0,55384		
50	0,6923		
60	0,83076		
70	0,96922		
80	1,10768		
90	1,24614		
100	1,3846		
200	2,7692		
300	4,1538		
310	4,29226		
320	4,43072		
325	4,50		

### Costeo y Precio Sugerido

	<b>Gramos</b>	<b>Costo</b>	<b>Precio sugerido</b>	<b>Precio Venta</b>
Fritada	325	1,42	5,1	4,5



**Nombre del Plato: Lomo Saltado con Verduras**

<b>Lomo Salteado con Verduras</b>			
<b>Gramos</b>	<b>Valor</b>	<b>Gr</b>	<b>Valor</b>
		360	7
1	0,01944	1	0,01944444
2	0,0388		
3	0,0833		
4	0,0777		
5	0,0972		
6	0,1166		
7	0,136		
8	0,1555		
9	0,175		
10	0,194		
20	0,388		
30	0,582		
40	0,776		
50	0,97		
60	1,164		
70	1,358		
80	1,552		
90	1,746		
100	1,94		
200	3,88		
300	5,82		
360	7		

**Costeo y Precio Sugerido**

	<b>Gramos</b>	<b>Costo</b>	<b>Precio sugerido</b>	<b>Precio Venta</b>
Lomo con Verduras	325	1,82	6,5	7

**Nombre del Plato: Carne Asada**

<b>Carne Asada</b>			
<b>Gramos</b>	<b>Valor</b>	<b>Gr</b>	<b>Valor</b>
		149	4,5
1	0,01384	1	0,03020134
2	0,0604		
3	0,0906		
4	0,1208		
5	0,12106		
6	0,1812		
7	0,2114		
8	0,24161		
9	0,27181		
10	0,30201		
20	0,60402		
30	0,90603		
40	1,20804		
50	1,51005		
60	1,81206		
70	2,11407		
80	2,41608		
90	2,71809		
100	3,0201		
149	4,50		

**Costeo y Precio Sugerido**

	<b>Gramos</b>	<b>Costo</b>	<b>Precio sugerido</b>	<b>Precio Venta</b>
Carne Asada	149,7	0,76	2,7	4,5

**Nombre del Plato: Blanqueta de Ternera**

<b>Blanqueta de Ternera</b>			
<b>Gramos</b>	<b>Valor</b>	<b>Gr</b>	<b>Valor</b>
		272	5,5
1	0,02022	90	1,81985294
2	0,04044		
3	0,06066		
4	0,08088		
5	0,1011		
6	0,12132		
7	0,14154		
8	0,16176		
9	0,18198		
10	0,2022		
20	0,4044		
30	0,6066		
40	0,8088		
50	1,011		
60	1,2132		
70	1,4154		
80	1,6176		
90	1,8198		
100	2,022		
200	4,04		
272	5,50		

**Costeo y Precio Sugerido**

	<b>Gramos</b>	<b>Costo</b>	<b>Precio sugerido</b>	<b>Precio Venta</b>
Blanqueta de ternera	272	1,38	4,9	5,5

**Nombre del Plato: Pollo con champiñones**

<b>Pollo con champiñones</b>			
<b>Gramos</b>	<b>Valor</b>	<b>Gr</b>	<b>Valor</b>
		251,2	4,5
1	0,01791	1	0,01791401
2	0,03582		
3	0,05374		
4	0,07165		
5	0,08957		
6	0,10748		
7	0,12539		
8	0,14331		
9	0,16122		
10	0,17914		
20	0,35828		
30	0,53742		
40	0,71656		
50	0,8957		
60	1,07484		
70	1,25398		
80	1,43312		
90	1,61226		
100	1,7914		
200	3,58		
251,2	4,50		

**Costeo y Precio Sugerido**

	<b>Gramos</b>	<b>Costo</b>	<b>Precio sugerido</b>	<b>Precio Venta</b>
Pollo con Champiñones	251,2	0,86	3,1	4,5

**Nombre del Plato: Carne estofada con champiñones**

<b>Carne estofada con champiñones</b>			
<b>Gramos</b>	<b>Valor</b>	<b>Gr</b>	<b>Valor</b>
		210,33	5,5
1	0,02661	1	0,02614938
2	0,05229		
3	0,07844		
4	0,10459		
5	0,13074		
6	0,15689		
7	0,18304		
8	0,20919		
9	0,23534		
10	0,26149		
20	0,52298		
30	0,78447		
40	1,04596		
50	1,30745		
60	1,56894		
70	1,83043		
80	2,09192		
90	2,35341		
100	2,6149		
200	5,23		
210,33	5,50		

**Costeo y Precio Sugerido**

	<b>Gramos</b>	<b>Costo</b>	<b>Precio sugerido</b>	<b>Precio Venta</b>
Carne Estofada con champiñones	210,33	1,38	4,9	5,5

**Nombre del Plato: Guisado de Carne**

<b>Guisado de carne</b>			
<b>Gramos</b>	<b>Valor</b>	<b>Gr</b>	<b>Valor</b>
		370,7	8,6
1		1	0,02319935
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
20			
30			
40			
50			
60			
70			
80			
90			
100			
200			
210,33			

**Costeo y Precio Sugerido**

	<b>Gramos</b>	<b>Costo</b>	<b>Precio sugerido</b>	<b>Precio Venta</b>
Guisado de carne	370,7	1,89	6,8	7



**Nombre del Plato: Arroz con Verduras**

Arroz con verduras			
Gramos	Valor	Gr	Valor
		258,58	4,5
1	0,0174	1	0,01740274
2	0,0348		
3	0,0522		
4	0,06961		
5	0,0807		
6	0,1044		
7	0,1218		
8	0,1392		
9	0,1566		
10	0,174		
20	0,348		
30	0,696		
40	0,87		
50	1,044		
60	1,218		
70	1,392		
80	1,566		
90	1,74		
100	1,914		
200	3,83		
258,58	4,50		

**Costeo y Precio Sugerido**

	Gramos	Costo	Precio sugerido	Precio Venta
Arroz con verduras	258,58	0,71	2,5	4,5

**Nombre del Plato: Arroz Costa y Sierra**

Arroz Costa y Sierra			
Gramos	Valor	Gr	Valor
		258,58	4,5
1	0,0174	1	0,01740274
2	0,0348		
3	0,0522		
4	0,06961		
5	0,0807		
6	0,1044		
7	0,1218		
8	0,1392		
9	0,1566		
10	0,174		
20	0,348		
30	0,696		
40	0,87		
50	1,044		
60	1,218		
70	1,392		
80	1,566		
90	1,74		
100	1,914		
200	3,83		
258,58	4,50		

**Costeo y Precio Sugerido**

	Gramos	Costo	Precio sugerido	Precio Venta
Arroz Costa y Sierra	258,58	0,63	2,3	4,5

**Nombre del Plato: Arroz Compuesto**

<b>Arroz Compuesto</b>			
<b>Gramos</b>	<b>Valor</b>	<b>Gr</b>	<b>Valor</b>
		215,45	4,5
1	0,02088	1	0,02088652
2	0,04177		
3	0,06265		
4	0,08354		
5	0,10443		
6	0,12531		
7	0,1462		
8	0,16709		
9	0,18797		
10	0,20886		
20	0,41772		
30	0,62658		
40	0,83544		
50	1,0443		
60	1,25316		
70	1,46202		
80	1,67088		
90	1,87974		
100	2,0886		
200	4,18		
215,45	4,50		

**Costeo y Precio Sugerido**

Arroz Compuesta	215,45	0,82	2,9	4,5
-----------------	--------	------	-----	-----

**Nombre del Plato: Ensalada de Tomate, lechuga y cebolla**

Ensalada de tomate, lechuga y cebolla			
Gramos	Valor	Gr	Valor
		60,2	1,25
1	0,02	1	0,02076412
2	0,041		
3	0,62		
4	0,083		
5	0,1		
6	0,12		
7	0,145		
8	0,16		
9	0,18		
10	0,2		
20	0,4		
30	0,62		
60	1,25		

**Costeo y Precio Sugerido**

	Gramos	Costo	Precio sugerido	Precio Venta
Ensalada de tomate, lechuga y cebolla	60,2	0,14	0,5	1,2

**Nombre del Plato: Ensalada con aliño y yogurt**

Ensalada con aliño y yogurt			
Gramos	Valor	Gr	Valor
		285	1,25
1	0,0043	1	0,00438596
2	0,0087		
3	0,013		
4	0,0175		
5	0,021		
6	0,026		
7	0,03		
8	0,035		
9	0,039		
10	0,43		
20	0,087		
30	0,1315		
60	0,26		
285	1,25		

### Costeo y Precio Sugerido

	Gramos	Costo	Precio sugerido	Precio Venta
Ensalada con aliño y yogurt	285	0,18	0,6	1,25

Nombre del Plato: **Ensalada con Manzana y Papas**

Ensalada con manzana y papas			
Gramos	Valor	Gr	Valor
		196	1,25
1	0,0063	196	1,25
2	0,012		
3	0,019		
4	0,0255		
5	0,031		
6	0,038		
7	0,0116		
8	0,051		
9	0,057		
10	0,063		
20	0,12		
30	0,19		
60	0,38		
196	1,25		

### Costeo y Precio Sugerido

	Gramos	Costo	Precio sugerido	Precio Venta
Ensalada con manzana y pasas	196	0,18	0,6	1,25

ANEXO 3





