



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PARADERO
TURÍSTICO INTERNACIONAL EN LA CIUDAD DE TULCÁN**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniera Comercial mención en Negocios Internacionales**

**Profesor Guía:
Mba. Xavier Oviedo**

**Autor:
Jessica Lorena Paredes Mayacela**

**Año:
2011**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la 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.

Mba. Xavier Oviedo

C.I. 170471624-8

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.

Jessica Paredes
C. I.: 040142224-1

AGRADECIMIENTO

Agradezco ante todo a Dios porque todo se lo debo a él, a mis padres por su apoyo, a los profesores de la Universidad por los conocimientos impartidos, a mi tutor Xavier Oviedo por su guía y a todas las demás personas que hicieron posible la realización de este trabajo.

¡Mil gracias!

DEDICATORIA

Esta tesis va en especial dedicación a mi madre por su amor y apoyo incondicional, sin ella nada habría sido posible. A mi tía Jimena quien siempre me comprende y me alienta.

A mis hermanos, Dayana y Cristhian, quienes contribuyen día a día a esforzarme por ser mejor persona.

A mi esposo y soporte diario, Patricio y a mi hijo quien hoy es la nueva inspiración de mi vida.

RESUMEN

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocios para la implantación de un paradero turístico en la ciudad de Tulcán, ya que es considerada un punto turístico y comercial muy importante debido a su cercanía con Colombia.

Tomando en cuenta la benévola situación de la ciudad, se plantea la creación de un lugar donde personas nacionales y extranjeras puedan asistir a disfrutar de un de comidas típicas ecuatorianas y colombianas. Se ofrecerá un servicio amable y distracciones. Para esto se constituirá una compañía de responsabilidad limitada con un número de dos socios.

La estrategia de ingreso al mercado es de diferenciación. La ventaja competitiva se basa en el sabor y en el servicio. Se busca ser reconocidos como un restaurante de comida típica sólido, con productos de alta calidad, innovando siempre y fusionando culturas gastronómicas.

La industria dentro de la que se desempeñaría la compañía es la de restaurantes, que actualmente se encuentra en la etapa de madurez.

Después de realizar la investigación de mercado se estableció que la segmentación consideraría dos grupos, uno de personas ecuatorianas residentes en Tulcán y otro grupo de personas colombianas que ingresen por la frontera. Se analizó a la competencia y se encontró que carece de buen servicio, sabor, u otros factores que el cliente considera importantes, por lo que se busca satisfacer esta necesidad.

En cuanto al equipo de trabajo, se contará con un administrador, un supervisor, un jefe de cocina, dos ayudantes de cocina, cuatro meseros y guardianía; cada uno es importante para el correcto funcionamiento del establecimiento y recibirán su compensación conforme lo exige la Ley y además recibirán incentivos por parte de la empresa.

El análisis financiero determinó que el proyecto es viable y generaría rentabilidad a los socios, sin embargo, es sensible a variaciones en la industria.

En conclusión, a través de este proyecto se espera resaltar las culturas gastronómicas de Ecuador y Colombia, manteniendo sus sabores tradicionales pero adaptándolos a las exigencias de los consumidores; ofreciendo al mismo tiempo la posibilidad de lograr una lucrativa oportunidad de negocio.

ABSTRACT

This work consists in the development of a business plan for the implementation of a whereabouts tourist in Tulcan city, which is considered a very important commercial and tourist point due to its proximity to Colombia.

Taking into account the location and status of the city, the plan calls for the creation of a place where foreign and domestic individuals can come to enjoy typical Ecuadorian and Colombian food. Acting as a Limited Liability Company with two partners, the business will offer friendly service and pleasant distractions.

Market entry strategy is differentiation with a competitive advantage based on taste and service. The company seeks to be recognized as a solid cuisine restaurant, with high quality products, while always innovating and merging gastronomic cultures.

The company would act within the restaurant, which is currently in the maturity stage.

The market research established that target would consist of two groups, one of Ecuadorian residents in Tulcan, and another group of Colombian people who enter through the Tulcan/Ipiales border. It analyzed the competition and found that it lacks good service, taste, and other factors that the customer considers to be important, and therefore seeks.

The management team and staff will consists of a manager, a supervisor, a chef, two kitchen helpers, four waiters and guards; each one is will be important for the proper functioning of the establishment and they will receive their compensation as required by law including additional incentives from the company.

Financial analysis determined that the project is viable and will a profit for the partners, however this is sensitive to changes in the industry.

In conclusion, this project is expected highlight the gastronomic cultures of Ecuador and Colombia, keeping their traditional flavors but adapted to the demands of consumers; at the same time offering the possibility to achieve a lucrative business opportunity.

ÍNDICE

1. Aspectos generales	1
1.1 Objetivo	1
1.2 Hipótesis	2
1.3 Justificación.....	2
2. La industria, la compañía y los productos o servicios	3
2.1 Análisis del macro entorno	3
2.1.1 Factores económicos.....	4
2.1.2 Factores demográficos	13
2.1.3 Factores político / jurídicos	17
2.1.4 Factores tecnológicos.....	21
2.1.5 Factores socio culturales	22
2.1.6 Factores ambientales	23
2.2 Análisis del micro entorno	24
2.1.1. Administración	25
2.1.2. Investigación y desarrollo	25
2.1.3. Sistemas de información gerencial	25
2.1.4. Finanzas y contabilidad	26
2.1.5. Operaciones	26
2.1.6. Marketing.....	27
2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	28
2.3.1 Rivalidad de la industria.....	28
2.3.2 Amenaza de nuevos entrantes	29

2.3.3	Productos sustitutos	29
2.3.4	Poder de negociación de los proveedores.....	30
2.3.5	Poder de negociación de los clientes	30
2.4	Análisis FODA.....	31
2.5	Cuadro estratégico de la industria de restaurantes	34
2.6	La compañía y el concepto del negocio.....	35
2.7	El producto y/o servicio	35
2.8	Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	36
3.	Investigación de mercado y su análisis	38
3.1	Universo a investigar.....	39
3.2	Grupo focal.....	40
3.2.1	Estructura	40
3.2.2	Datos del grupo focal.....	41
3.2.3	Resultados del grupo focal	41
3.2.4	Conclusiones	43
3.3	Entrevista con expertos:.....	43
3.4	Encuestas	44
4.	Plan de Marketing	56
4.1	Estrategia de marketing.....	56
4.1.1	Segmentación de mercado.....	56
4.1.2	Diferenciación	59
4.1.3	Ventaja competitiva	59
4.2	Estrategia de posicionamiento.....	60
4.2.1	Estrategia para mercado objetivo	60

4.3	Mix de marketing	60
4.3.1	Producto	61
4.3.2	Plaza.....	63
4.3.3	Precio	63
	Fuente: Autora.....	64
4.3.4	Promoción	65
5.	Diseño y planes de desarrollo	66
5.1	Estado actual de desarrollo y actividades pendientes	66
5.2	Dificultades y riesgos.....	67
5.3	Mejoramiento del producto y nuevos productos	67
5.4	Costos de desarrollo proyectados	68
6.	Plan de operaciones y producción	69
6.1	Visión	69
6.2	Misión.....	69
6.3	Objetivos, medidores y estrategias.....	69
6.3.1	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	70
6.3.2	Perspectiva de procesos internos.....	72
6.3.3	Perspectiva del cliente.....	73
6.3.4	Perspectiva financiera	75
6.4	Ciclo de operaciones.....	76
6.5	Requerimiento de equipos y herramientas	78
6.6	Instalaciones y mejoras	78
6.7	Localización geográfica y requerimiento de espacio físico .	80
6.8	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios....	81

6.9 Aspectos regulatorios y legales	81
7. Equipo gerencial	82
7.1 Estructura organizacional	82
7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades	83
7.2.1 Gerente.....	83
7.2.2 Supervisor	84
7.2.3 Guardias	84
7.3 Compensación a administradores, inversionistas.....	84
7.4 Políticas de empleo y beneficios	85
7.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	87
8. Cronograma general.....	89
8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha..	89
8.2 Diagrama de Gantt con actividades tiempos y valores monetarios.....	90
8.3 Riesgos e imprevistos	91
9. Riesgos críticos, problemas y supuestos	92
9.1 Supuestos y criterios utilizados	92
9.2 Riesgos y problemas principales	92
9.2.1 Aumento de precios de proveedores	92
9.2.2 Aumento o disminución de la demanda.....	93
9.2.3 Conflictos políticos.....	93
9.2.4 Subida tasa de cambio pesos / dólares	93
10. Plan financiero	94

10.1	Inversión Inicial.....	94
10.2	Fuentes de ingresos	94
10.3	Costos y gastos	94
10.4	Margen bruto y margen operativo	94
10.5	Estado de resultados actual y proyectado	94
10.6	Balance general actual y proyectado	95
10.7	Flujo de efectivo actual y proyectado.....	95
10.8	Punto de equilibrio.....	95
10.9	Control de costos importantes	95
10.10	Valuación.....	95
10.11	Índices financieros	95
11.	Propuesta del negocio	97
11.1	Financiamiento deseado.....	97
11.2	Estructura de capital y deuda buscada	97
11.3	Capitalización	98
11.4	Uso de fondos	98
11.5	Retorno par el inversionista	98
	Conclusiones.....	99
	Recomendaciones	100
	Bibliografía	101
	Anexos	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Ciclo de vida de la industria	4
Gráfico 2.2: Producto Interno Bruto	5
Gráfico 2.3: Valor agregado bruto de hoteles y restaurantes	6
Gráfico 2.4: Tasas de desempleo y subempleo	7
Gráfico 2.5: Tasas de interés referenciales	9
Gráfico 2.6: Inflación	10
Gráfico 2.7: Tipo de cambio dólares/pesos colombianos	11
Gráfico 2.8: Riesgo país	12
Gráfico 2.9: Población del Ecuador	13
Gráfico 2.10: Población ecuatoriana por quintiles	14
Gráfico 2.11: Distribución económica porcentual la población	14
Gráfico 2.12: Proyección de la población del Carchi	16
Gráfico 2.13: Distribución población del Carchi por quintiles	16
Gráfico 2.14: Encuesta de aprobación de la gestión del presidente.....	18
Gráfico 2.15: Percepción de la responsabilidad social empresarial	23
Gráfico 2.16: Encuesta por segmento socioeconómico e responsabilidad	24
Gráfico 2.17: Análisis FODA.....	31
Gráfico 2.18: Cuadro estratégico de la industria de restaurantes.....	34
Gráfico 4.1: Marca y logo de la empresa.....	62
Gráfico 6.1: Flujograma de la empresa	77
Gráfico 6.2: Mapa de localización de la empresa.....	80
Gráfico 7.1: Organigrama de la empresa	82
Gráfico 8.1: Diagrama de Gantt.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Establecimientos turísticos registrados en el Ministerio de Turismo .	6
Tabla 2.2: Número restaurantes, bares y cantinas en Carchi	7
Tabla 4.1: Precios y costos promedio de productos empresa.....	63
Tabla 4.2: Proyección de ventas	64
Tabla 5.1: Costo organización del concurso bianual para receta secreta	68
Tabla 6.1: Costo capacitación al personal.....	70
Tabla 6.2: Costo incentivo mejor empleado del mes.....	70
Tabla 6.3 Costo uniformes personal.....	70
Tabla 6.4: Costo material para motivación	71
Tabla 6.5: Costo base de datos.....	73
Tabla 6.6: Costo equipo para área de juegos.....	74
Tabla 6.7: Costo implementación granja	74
Tabla 6.8: Costo equipo musical	74
Tabla 6.9: Costo maquinaria y equipo.....	78
Tabla 6.10: Costo construcción del edificio	79
Tabla 7.1: Necesidades de personal y sueldos	84
Tabla 11.1: Tasa de retorno de los inversionistas	98

1. Aspectos generales

Las ciudades fronterizas a lo largo de la historia se han caracterizado por ser activas turísticamente, haciendo de este un factor que ha marcado su morfología (Enríquez, 2008). El tránsito de turistas haciendo comercio ha hecho que estas ciudades muevan importantes cantidades de dinero y generen crecimiento tanto para una y otra nación que esté involucrada, generando también plazas de trabajo y oportunidades para sus habitantes.

La ciudad de Tulcán, ubicada en la frontera norte es considerada un punto turístico y comercial muy importante debido a su cercanía con la hermana República de Colombia, siendo considerada patrimonio turístico de la humanidad (Xinhua, 2010); es así que diariamente se estima que 4000 personas transitan y aunque no existen cifras exactas, se registra un mayor flujo los fines de semana (Vásconez, 2010).

Además, la población para el área urbana de la ciudad, proyectada según el INEC en la proyección de la población ecuatoriana, es de 65287 personas.

Con estos antecedentes y tomando en cuenta la ventaja fronteriza de la ciudad, surge la idea de elaborar un plan de negocios para la implantación de un paradero turístico, donde personas nacionales y extranjeras puedan asistir a disfrutar de un servicio acogedor y ameno y donde también pueda consumir comidas típicas internacionales.

1.1 Objetivo

Comprobar la viabilidad comercial y financiera a través de la elaboración de un plan de negocios para la implantación de un paradero turístico internacional en la ciudad de Tulcán.

1.2 Hipótesis

La implantación de un paradero turístico internacional en la ciudad de Tulcán, es viable comercial y financieramente.

1.3 Justificación

El presente trabajo elabora el plan de negocios para la implantación de un paradero turístico internacional, se desarrolla para obtener el título profesional de Ingeniera Comercial con mención en Negocios Internacionales, cumpliendo con los requisitos, el reglamento interno de la Universidad y de la Ley de Educación Superior vigente en el Ecuador.

2. La industria, la compañía y los productos o servicios

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la industria a la que pertenece el Paradero Turístico Internacional, que es la de restaurantes. Tiene como objetivo dar a conocer una visión macro y micro del entorno en el que se desenvolverá el negocio con el fin de predecir la coyuntura en la cual el negocio tendrá que operar.

Dentro del análisis del macro entorno, se analizan factores económicos como el producto interno bruto, el desempleo, las tasas de interés, la inflación, el tipo de cambio, el riesgo país; así también factores políticos y jurídicos tales como reglamentos municipales de la ciudad, legislaciones; igualmente factores tecnológicos de la industria, factores socio culturales y factores ambientales.

En el entorno micro se consideran factores administrativos de la industria, de investigación y desarrollo, los sistemas de información gerencial utilizados, la forma de manejar las finanzas y contabilidad y el marketing.

Antes de empezar, se va a referir al ciclo de vida de la industria para entender su comportamiento y el tipo de estrategia que se deberá adoptar.

2.1 Análisis del macro entorno

La empresa dentro de la industria se enfrenta a muchas presiones sobre las cuales tiene control limitado. Un análisis de los factores económicos, político/jurídicos, demográficos, socios culturales, ambientales y tecnológicos revelarán muchas de las influencias que pesan sobre el rendimiento del negocio.

Se muestra los datos históricos de las variables a fin de examinar y obtener tendencias de comportamiento.

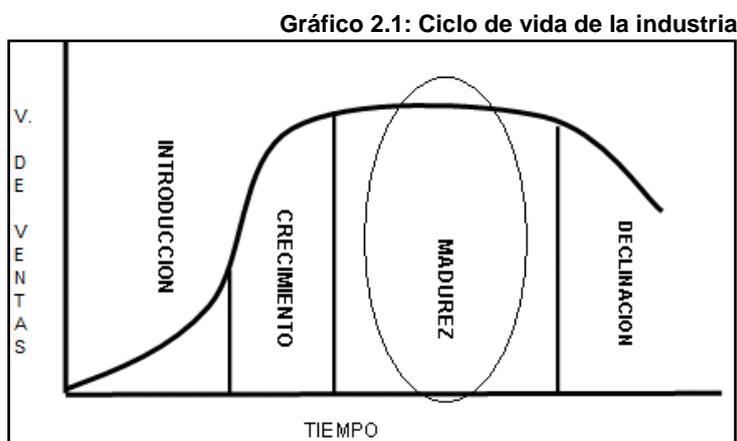
2.1.1 Factores económicos

Los factores económicos ejercen impacto directo en la confianza de los consumidores y el ingreso disponible, es por eso que a continuación se analiza factores económicos relevantes para el presente plan de negocios.

2.1.1.1 Ciclo de vida de la industria

Las industrias evolucionan con el tiempo, en estructura y en tamaño; y es medido por las ventas totales y su crecimiento (Graham & Stefan, 2008).

En el Ecuador, la industria de restaurantes se encuentra en la etapa de madurez. El poder de los compradores va en aumento y el poder de los proveedores va en decadencia. La competencia crece expresada en mayor número de establecimientos. Y, en cierta medida la rentabilidad de la industria se ve afectada por la caída de precios, producto de la intensa competencia.



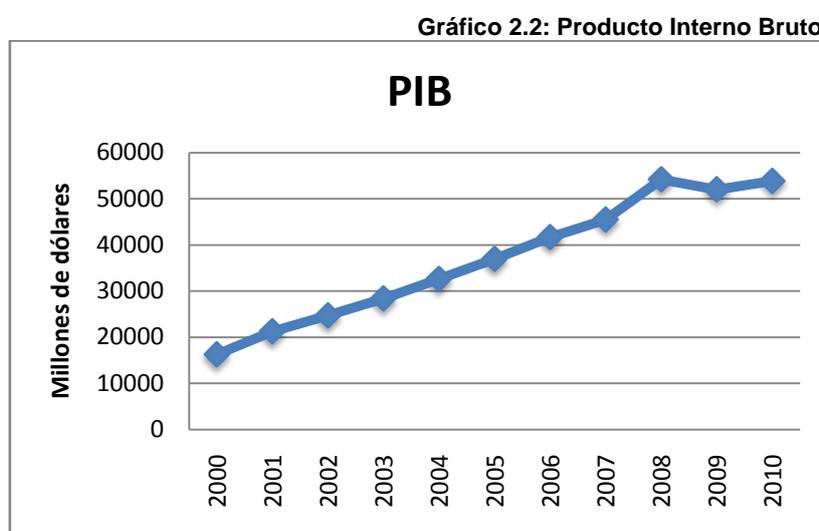
Una vez determinado el ciclo de vida de la industria, se procede a analizar los factores macro de la industria.

2.1.1.2 Producto Interno Bruto

Es el valor monetario total de la producción de todos los sectores del país en determinados períodos. Según el Banco Central del Ecuador, el PIB ecuatoriano muestra un crecimiento sostenido, a pesar del mínimo decaimiento

que tuvo en el periodo 2008-2009 debido a la crisis económica mundial; sin embargo para el año 2010 se recupera la economía de Ecuador así como las principales economías latinoamericanas, en parte esta recuperación se debe al incremento del gasto del gobierno.

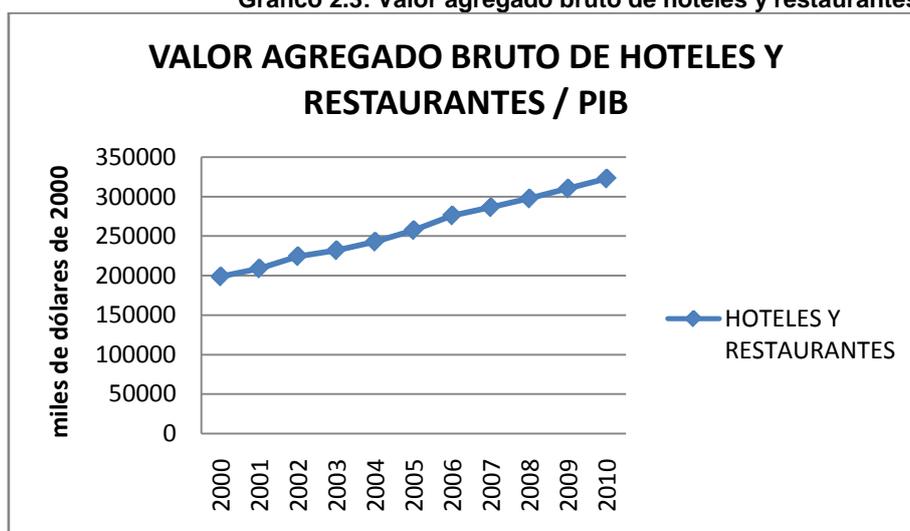
Además se espera que la economía continúe creciendo de manera moderada y las previsiones apuntan hacia un proceso de recuperación a partir del año 2012 (Reuters, 2010), incentivamos principalmente por la demanda doméstica y mayor inversión debido al clima de estabilidad internacional.



Fuente: Banco Central del Ecuador

También se ha considerado importante presentar el valor agregado bruto (VAB) de la industria, en el siguiente gráfico se muestra su tendencia creciente a una tasa promedio de 5% (Banco Central del Ecuador, 2010).

Gráfico 2.3: Valor agregado bruto de hoteles y restaurantes



Fuente: Banco Central del Ecuador

El Ministerio de Turismo indica que la industria de restaurantes se ha ido desarrollando de una manera progresiva en los últimos años y el número de establecimientos ha ido creciendo en los últimos cinco años a una tasa promedio del siete por ciento anual, generando empleo e inversión a nivel nacional.

Los establecimientos turísticos registrados en el Ministerio de Turismo al año 2007, ascienden a 14.467, un 6.6% de crecimiento con relación a los establecimientos contabilizados en el año 2006; existe un incremento del 18.9% en el período 2006 – 2009.

Tabla 2.1: Establecimientos turísticos registrados en el Ministerio de Turismo

ACTIVIDAD	2006	2007	2008	2009
Alojamiento	3058	3213	3386	3544
Restaurantes	8120	8898	9359	9883
Agencias de viajes	1218	1264	1158	1110
Líneas aéreas	68	79	76	78
Recreación	642	609	620	615
Transporte terrestre	225	230	226	229
Transporte fluvial y marítimo	103	107	104	104
Otros	69	67	68	68
T o t a l	15509	16474	17005	17640

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: Autora

Como se puede ver en el cuadro anterior creado por ministerio de turismo el crecimiento del sector de los restaurantes ocupa el segundo lugar.

Según la Superintendencia de compañías, a los restaurantes, bares y cantinas se los codifica con H552, y el número existente de los mismos en Carchi es de 561 como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 2.2: Número restaurantes, bares y cantinas en Carchi

AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
H552 RESTAURANTES BARES Y CANTINAS	242	265	300	336	376	422	469	564	640	556	561

Fuente: Superintendencia de Compañía

Elaborado por: Autora

2.1.1.3 Desempleo

El desempleo produce un costo en la economía, debido a que se producen menos bienes y servicios. La intensidad del desempleo en el Ecuador difiere por sectores. A continuación se presenta la evolución de la tasa de desempleo desde el año 2000.

Gráfico 2.4: Tasas de desempleo y subempleo



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Las altas tasas que se mantienen a principios de 2000 a partir de la dolarización son estragos de la crisis de los noventa que recién empieza a

atenuarse y cuya recuperación se ha mostrado insuficiente para absorber la oferta laboral del país.

Posteriormente, como se aprecia en el gráfico a partir del año 2007 a la actualidad, la tasa de desempleo se ubica en un dígito y se destaca su tendencia a la baja.

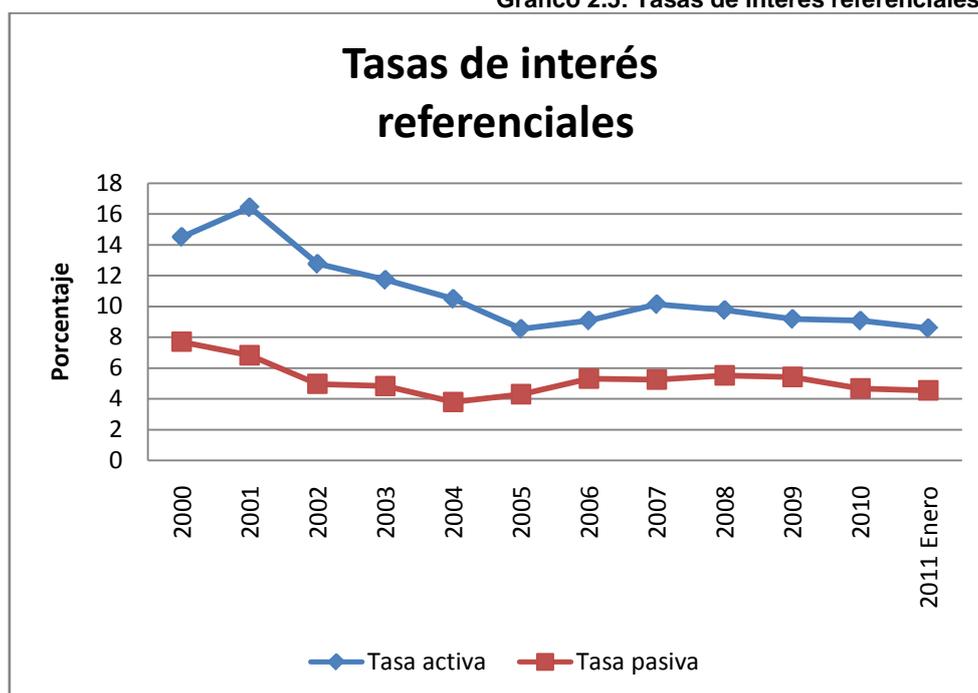
Sin embargo, el subempleo mantiene niveles muy elevados a lo largo del periodo considerado y si se toma en cuenta denota el problema de inequidad del país. Según Jaime Cabezas, jefe del área de Economía de la Universidad del Pacífico, indica que desde hace 30 años las cifras de subempleo e informalidad han superado el 40% y no se ha hecho nada para solucionar el problema. Se puede decir que el subempleo es una forma de desempleo. Y el desempleo afecta directamente al consumo, en forma inversa. Es decir; a mayor desempleo, menor consumo.

2.1.1.4 Tasas de interés

La tasa de interés se define, según la Universidad Nacional de Colombia, como el precio del dinero en el mercado financiero. Las tasas de interés son otro indicador económico que ha tenido un comportamiento variable en la economía y que es necesario examinar ya que afectará la demanda y la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas (Graham & Stefan, 2008). Aquí se va a analizar la tasa de interés activa y pasiva.

- **Tasa de interés activa:** Es el interés que las instituciones bancarias cobran por los diferentes tipos de crédito, de acuerdo a las condiciones del mercado y disposiciones del Banco Central (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2010)
- **Tasa de interés pasiva:** Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2010).

Gráfico 2.5: Tasas de interés referenciales



Fuente: Banco Central del Ecuador

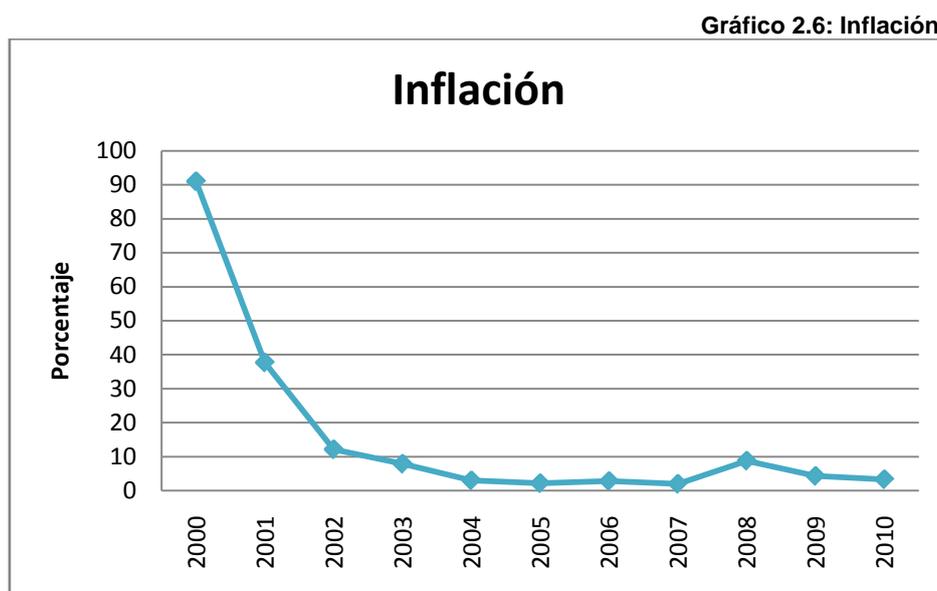
En el gráfico se puede estimar que a partir del año 2007 las tasas de interés presentan tendencia a la baja, una buena noticia para unos, como los sujetos de crédito; pero perjudicial para otros tales como las instituciones financieras.

El impacto que tienen las bajas tasas de interés, es que cuando estas disminuyen, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más baratos y motiva a las personas a acceder a créditos. Además, según Fred David, cuando las tasas de interés disminuyen, el ingreso disponible aumenta y la demanda de productos que no son de primera necesidad aumenta también.

2.1.1.5 Inflación

Según el Banco Central del Ecuador, la inflación se define como el aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. Y se mide a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

La inflación es una variable que ofrece una visión del resultado global de la estabilidad de una economía y tiene repercusión directa en el proyecto puesto que por tratarse de bienes y servicios, tiende a variar su demanda por el deterioro del poder adquisitivo del mercado; o caso contrario, por el favorecimiento del poder adquisitivo, la demanda tiende a incrementarse.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede ver en la gráfica la tasa de inflación tiende a bajar desde el año 2000, donde se ubicó en más del 90%. La dolarización logró, no en el corto plazo pero si en el mediano plazo, reducir a un dígito el incremento sustancial y sostenido de los precios. La reducción inmediata de la inflación fue otra de las ventajas que se promovió con mucho énfasis al adoptar el esquema de dolarización a partir del año 2000, bajo el régimen del abogado Jamil Mahuad. Sin embargo, se tuvo que esperar hasta finales del año 2002 para alcanzar una inflación de un dígito y es a partir de allí cuando empieza una desaceleración significativa hasta llegar a niveles del 2 por ciento. Desde la dolarización se empieza a sentir estabilidad económica.

El 2008 es un año muy especial en el análisis de los resultados de cualquier economía debido a que en el mes de septiembre estalló la crisis financiera, primero en Estados Unidos y que luego se regó al resto del mundo, debilitando, según un informe de la Organización Mundial del Comercio, a la economía

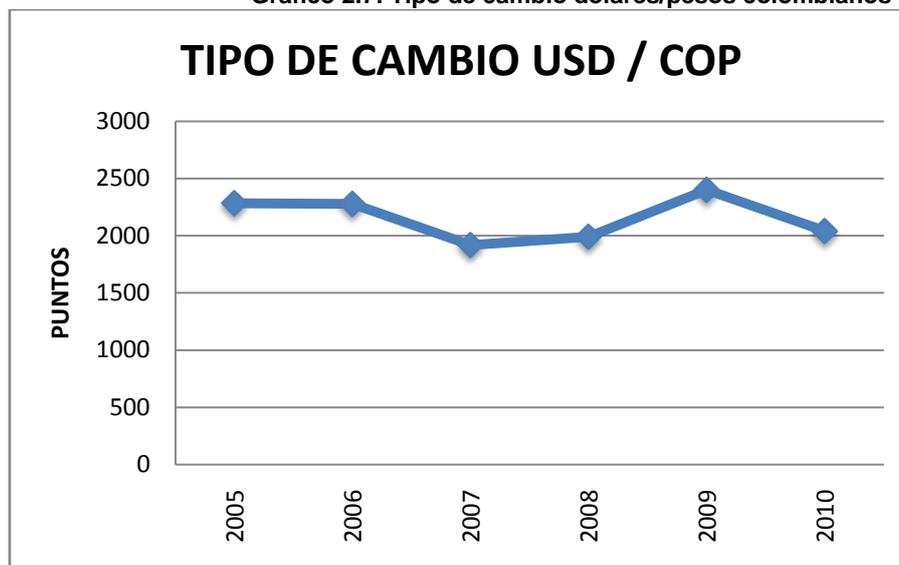
mundial hasta los primeros meses del año 2009, sin embargo para el tercer trimestre de ese año la crisis se desaceleró y se empezaron a difundir resultados que presagiaban una recuperación (Tomalá, 2010). La inflación del año 2010 alcanzó el 3.33% y se proyecta para el 2011 un 3%.

2.1.1.6 Tipo de cambio dólares / pesos colombianos

Este factor influye en el giro del negocio ya que parte importante de los consumidores potenciales a los que se dirige es de origen colombiano, por lo que el comportamiento del tipo de cambio debe ser considerado.

Se relaciona directamente con el poder adquisitivo de las personas extranjeras. Si sube el tipo de cambio de dólares por pesos, su poder adquisitivo baja por lo que tendrán menos incentivos de acudir a nuestro negocio. En cambio, si el tipo de cambio baja, tendrán mayores incentivos.

Gráfico 2.7: Tipo de cambio dólares/pesos colombianos



Fuente: www.espanol.finance.yahoo.com

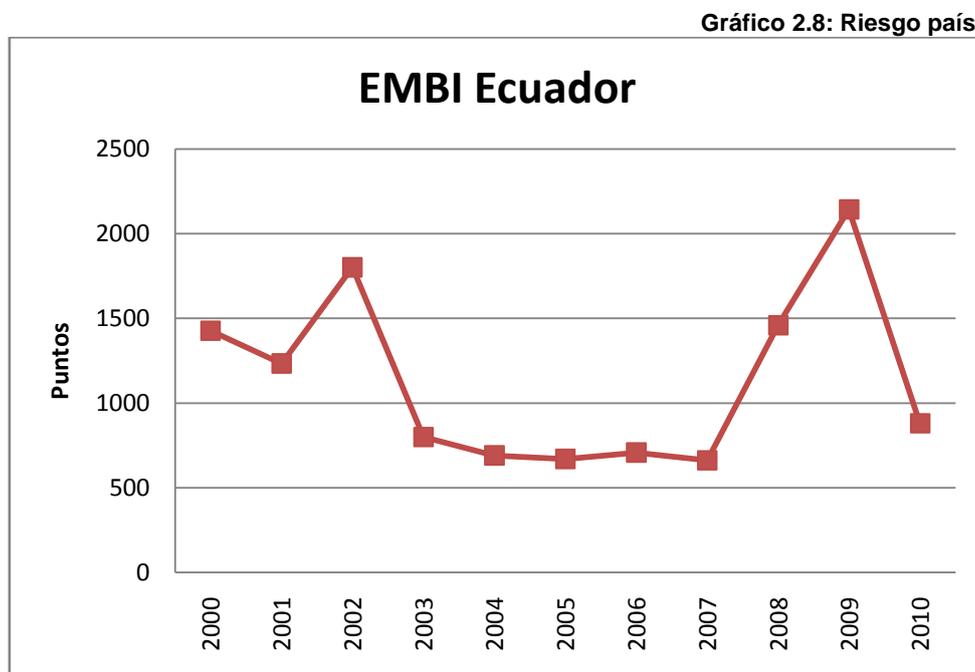
El Ecuador, que maneja el dólar, moneda americana, está sujeto a las variabilidades del mercado internacional y es incapaz de fijar su tipo de cambio. A través del tiempo el dólar ha dominado la actividad comercial y financiera mundial (Del Pont, 2005). Sin embargo, el dólar se ha venido depreciando debido a distintos factores entre ellos, la crisis económica mundial en el 2008 y

se calcula que respecto al 2006 perdió el 13% de su valor. A pesar de su leve recuperación en el 2009 debido a que entidades internacionales como Bancos chinos impulsaron la economía a través de un caudal de préstamos; no se puede hablar de una apreciación ya que la tendencia es a la baja y una robusta recuperación está aún lejos (Colin, 2010). Según cálculos de The Wall Street Journal, el dólar aún tiene que retroceder un 20% más a largo plazo.

Por otro lado, acorde con el Grupo Bancolombia, el crecimiento de ese país en mayor producción, empleo y mayor consumo, ha hecho más fuerte a la moneda del vecino país, apreciándola respecto al dólar y frente a otras monedas.

2.1.1.7 Riesgo país

El riesgo país hace referencia a la posibilidad de que un país incumpla con sus obligaciones de deuda (Banco Central del Ecuador). Afecta seriamente a la imagen del país en el ámbito internacional. Los factores que afectan su comportamiento son los niveles de corrupción de un país, su estabilidad política, patrones de crecimiento, inflación, niveles de deuda, entre otros.

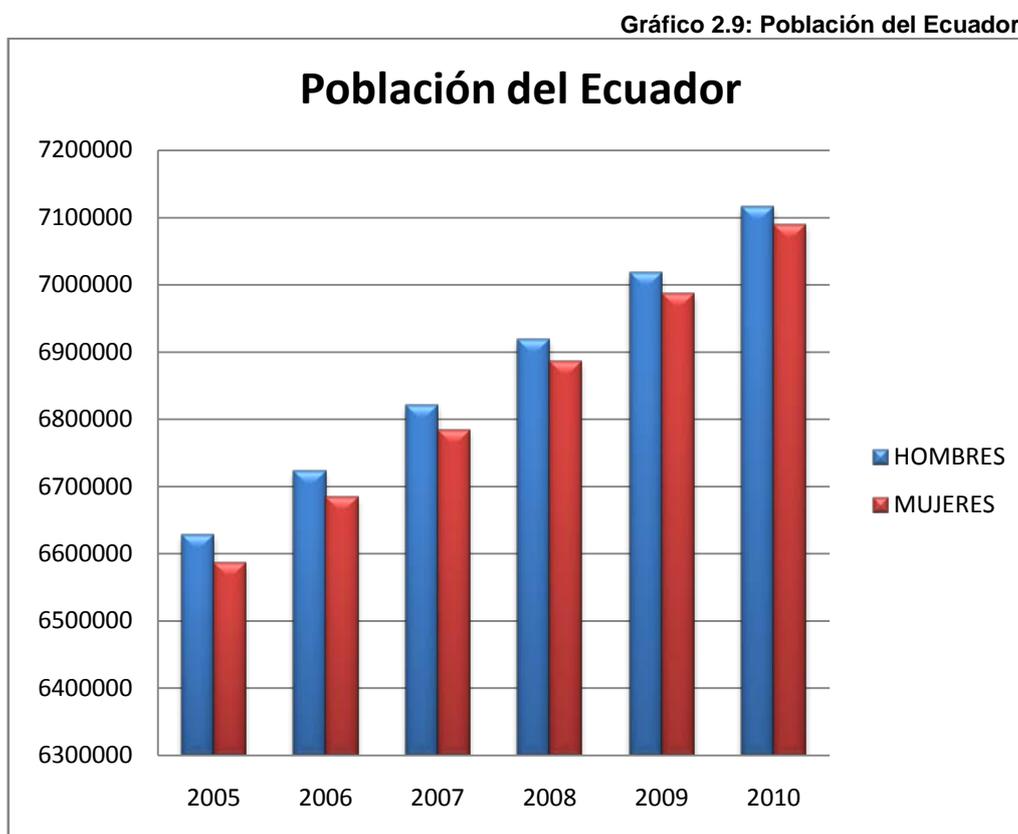


Fuente: Revista Líderes

En el año 2009 el Ecuador declara ilegítima la deuda externa lo que hace que el riesgo país se dispare sobrepasando los 2000 puntos. Cae la confianza y credibilidad que el país tiene ante los organismos de crédito internacional.

2.1.2 Factores demográficos

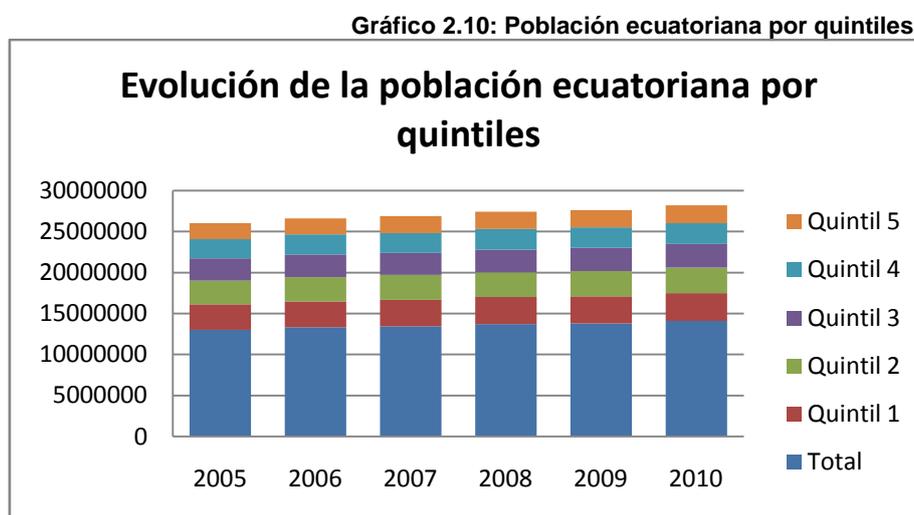
El Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural. De acuerdo con el INEC, su población para el 2011 alcanzará los 14 407 495 de habitantes, la tasa bruta de natalidad para el 2010, en miles fue de 20.7 y la de mortalidad de 5.24. La esperanza de vida para el 2011 es de 75 años. La distribución de la población total por sexo, se refleja en el siguiente gráfico:



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

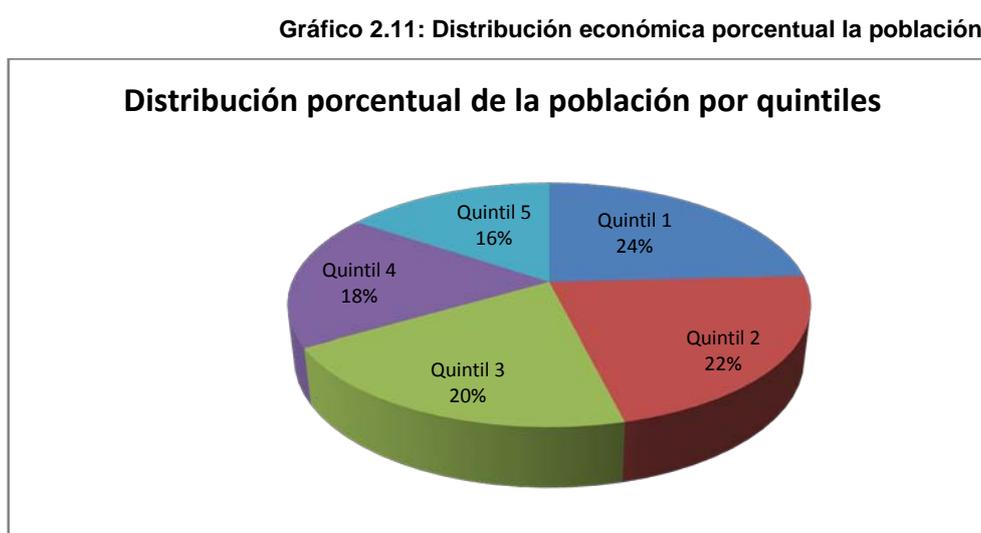
En lo referente a la estructura económica de la población, se mide a través de quintiles económicos y refleja las inmensas inequidades entre áreas, regiones y ciudades. Según datos de la encuesta ENDEMAIN, más de la mitad de los habitantes del área rural de la Sierra y de la Amazonía, así como las dos

terceras partes del área rural de la Costa, se ubican en los dos primeros quintiles. Mientras que en las provincias de Pichincha y Tungurahua más del 50% de su población se ubica en los quintiles 4 y 5, y en el caso de Galápagos llega al 76%.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Como se ve en el gráfico anterior la población ecuatoriana, discriminada por quintiles ha venido evolucionando desde el 2005, en la misma proporción que el crecimiento de la población. Y en general se calcula que los ecuatorianos, al discriminarse por quintiles, se encuentran de la siguiente forma



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

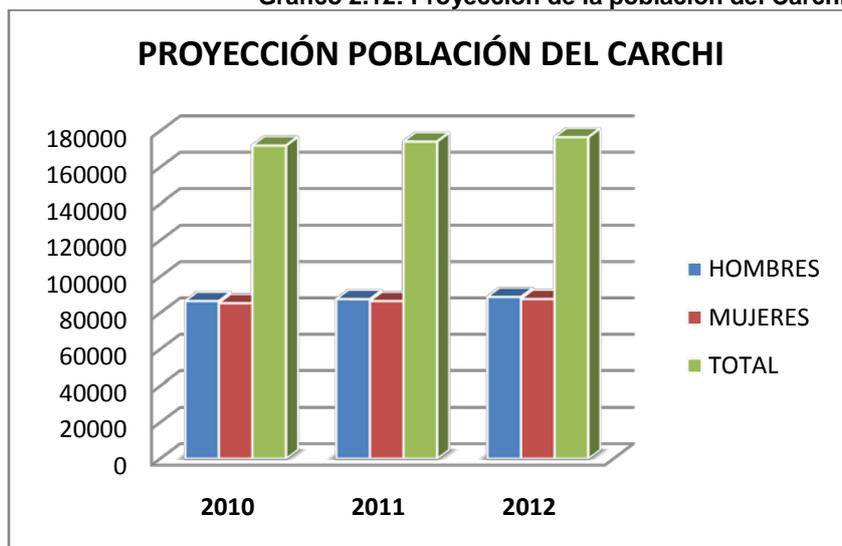
La empresa Consultor Apoyo, quien analizó las actividades diarias del ecuatoriano con el objetivo de definir el nivel socioeconómico de la gente, sus prioridades, y el comportamiento del mercado del país, identifica a la clase alta como la más preparada y con mayor acercamiento a la tecnología. Asimismo, se los tiende a ver como algo más superficiales y más igualitarios con los padres en el trato. La gente es muy abierta a la globalización, compra en el exterior, en base a patrones de Estados Unidos.

A la clase media se la identifica como más restringida en su nivel de compra, con gastos de \$600 por mes, poniendo siempre relevancia a la educación y alimentos. Solo los profesionales y estudiantes logran tener acceso a la tecnología. Además, disfrutan mucho de compartir con la familia. Asimismo, en cuestión de distracción, desde el nivel medio-bajo en adelante, restringen mucho las actividades, centrándose más en ver televisión, escuchar la radio e ir a la iglesia. Son medianamente globalizadas. Viajan poco y tienen familiares fuera del país. Hacen compras en cadenas de tiendas.

En las personas de las clases sociales bajas, con un gasto mensual de \$300, la televisión y la radio son sus centros de diversión. La gente ubicada en este nivel es muy trabajadora, pero también existen los que confrontan a la sociedad con desesperación y hasta violencia. Ellos, a diferencia de las otras clases sociales, chatean solo por teléfono, tienen fiestas y consumen alcohol intensamente. Generalmente no se van de vacaciones, consumen productos nacionales, compra alimentos al día en tienda (Pérez, 2010).

Más específicamente, la población del Carchi, expresado en la página del Gobierno Provincial del Carchi, representa aproximadamente el 1.3% de la población total del Ecuador, las proyecciones de población según Markop, se muestran en el siguiente gráfico.

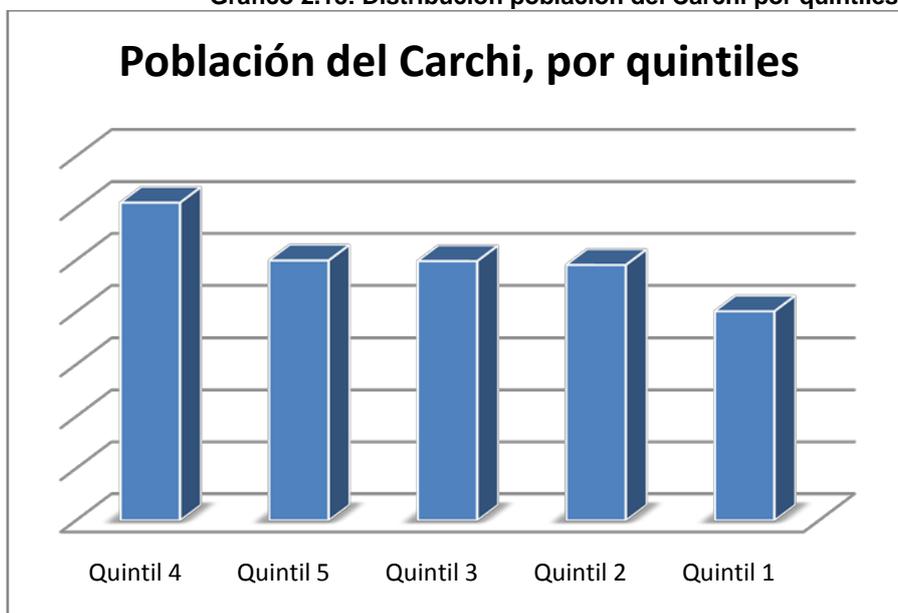
Gráfico 2.12: Proyección de la población del Carchi



Fuente: instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En la provincia del Carchi, la distribución por quintiles está dada de la siguiente manera:

Gráfico 2.13: Distribución población del Carchi por quintiles



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

2.1.3 Factores político / jurídicos

La República del Ecuador, establecida en la Constitución Política del país, con régimen democrático encabezado por el presidente economista Rafael Correa Delgado, y está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Social.

El territorio ecuatoriano se divide en 24 provincias, las cuales se dividen en cantones, los mismos que se dividen en parroquias, las que a su vez se dividen en urbanas o rurales.

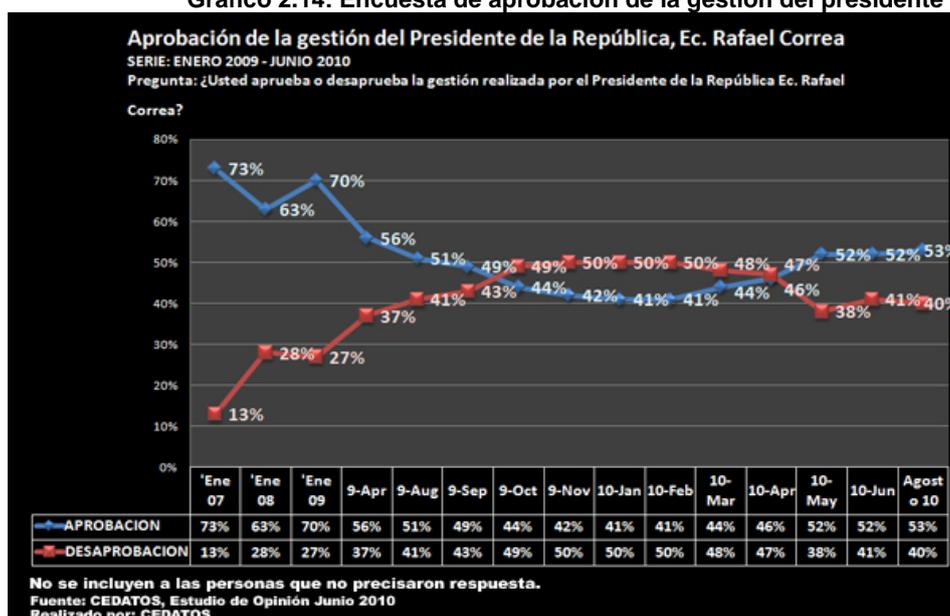
En lo que se refiere a hechos acontecidos recientemente se han suscitado algunos que han marcado historia y han trascendido en el país.

El Ecuador, con el mecanismo de la declaratoria de ilegalidad de la deuda externa, ha generado desconfianza en el ámbito internacional. Luego la compra de los bonos de la deuda externa a descuentos que llegan al 70% de su valor nominal, por el acercamiento e integración del Alba, relaciones resquebrajadas con nuestros hermanos colombianos y una influencia clara de las decisiones políticas regionales dictadas desde Venezuela, la terminación del Contrato de la Base Militar de los Estados Unidos en la ciudad de Manta y la permanente confrontación de los medios de comunicación del Ecuador con el Presidente Rafael Correa.

De acuerdo al Diario Hoy, el proceso de reforma política genera un ambiente de incertidumbre, discordia, y desconfianza para nuevos inversionistas.

El acontecimiento más importante del 2010 fue el del 30 de septiembre con el levantamiento policial, cuyos efectos se sintieron desde el mismo día y continúan hasta la fecha. Tras este enfrentamiento, el presidente Rafael Correa terminó más afianzado en su mandato y al culminar el año 2010 se convierte en el único mandatario de las últimas décadas que durante cuatro años ha mantenido una aprobación promedio anual superior al 60% (Centro de Estudios y Datos, 2011).

Gráfico 2.14: Encuesta de aprobación de la gestión del presidente



Fuente: Centro de Estudios y Datos

Bajo estos resultados que se está dando en lo que va del año las diferentes empresas o microempresarios se sienten con mucha desconfianza ante nuevas inversiones u otro intento en la desestabilidad política, lo que puede perjudicar la seguridad ciudadana, y empresarial.

2.1.3.1 Reglamentos municipales en locales públicos para personas con discapacidades

El Estado garantiza a las personas con discapacidad, la utilización de bienes y servicios con medidas que eliminen barreras de comunicación, urbanísticas, arquitectónicas y de accesibilidad al transporte que dificulte su movilización. Los municipios tendrán la obligación de adoptar esas medidas en el ámbito de sus atribuciones (Consejo Nacional de Discapacidades, 2010)

Las ordenanzas de construir rampas y espacios especiales que pueda imponer el Municipio de Tulcán y que infiere en el proyecto, encarece la inversión.

2.1.3.2 Incremento de impuestos

El estado como sujeto de actividad económica, realiza transacciones que le generan ingresos y gastos (Escuela Superior Politécnica del Litoral). Dentro de los ingresos están varias fuentes, como los provenientes de las recaudaciones tributarias. Los impuestos que se cobran en el país son: Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a la Renta (IR), Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), otros impuestos, intereses por mora y multas tributarias.

La recaudación de impuestos en el Ecuador ha reflejado una tendencia creciente desde el año 2000, registrando una tasa de crecimiento anual promedio del 10%.

Para inicios del año 2011, se analiza un proyecto de reformas tributarias que incluirá incrementos al impuesto del 12% en medicinas, un incremento de 5 puntos porcentuales al Impuesto a los Consumos Especiales, aplicación de un impuesto sobre las bebidas de acuerdo a su grado alcohólico y un impuesto a los cigarrillos en un promedio de 0.07 centavos de dólar por cada unidad (La Asamblea está a la espera de la reforma tributaria del Ejecutivo, 2011).

2.1.3.3 Permisos del Ministerio de Salud

Para el funcionamiento de un restaurante en el país, es necesario obtener el permiso otorgado por las distintas direcciones de salud del país, con el fin de garantizar la salud de los usuarios.

Acorde con el Diario Hoy, entre los requisitos que se deben cumplir están los carnés de salud del personal del restaurante, no llevar joyas, usar malla en la cabeza, limpieza de los pisos con cloro, no mezclar las tablas y los cuchillos para picar el pollo con los de las verduras para evitar contaminación cruzada. Estos requisitos, debe cumplir un restaurante de lujo, primera, segunda, tercera o cuarta categoría (Ministerio de Turismo , 2010), para acceder al permiso sanitario.

Para abrir un restaurante se requiere presentar el formulario de solicitud lleno, RUC del SRI, cédula del representante legal del establecimiento, documento

que acredite la personería jurídica, plano del establecimiento, permiso del Cuerpo de Bomberos, autorización de la Dirección Municipal de Ambiente y la patente por el uso de suelo.

2.1.3.4 Registro en el Ministerio de Turismo

Los establecimientos nuevos, previo al inicio de sus actividades, se deben registrar en el Ministerio de Turismo, de acuerdo al reglamento de la Ley de Turismo. Ahí se le asignará la categoría de acuerdo al lugar según el número de mesas y servicios: los parqueaderos, el personal, la carta, el número de entradas.

Entre los requisitos para el registro están: copia certificada de la escritura de constitución, nombramiento del representante legal, copia del RUC, copia de la cédula y papeleta de votación del representante legal, certificado de la búsqueda del nombre comercial por parte del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, escrituras de propiedad del local, lista de precios de los servicios ofertados, declaración de activos fijos para la cancelación del uno por mil, inventario valorado de maquinaria, muebles, enseres y equipos.

2.1.3.5 Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

Las empresas deben instalar sistemas de prevención de incendios para garantizar la vida de su personal, así como también el resguardo de los bienes. Para ello, el Cuerpo de bomberos de cada ciudad realiza la inspección y otorga el permiso cada año. La inspección revisa sistemas contra incendio, señalización de escape y permiso de habitabilidad.

Según la Ley de defensa contra incendios y su reglamento, los requisitos para la obtención del permiso de funcionamiento son: informe favorable de la inspección por parte de Cuerpo de Bomberos, copia de la cédula del representante legal, copia del RUC, copia de la patente municipal vigente y pagar la tasa vigente.

2.1.3.6 Permiso de uso de suelo

El uso de suelo está regulado por los Municipios, son ellos los que a través de la creación del Plan de Ordenamiento Territorial determinan el uso y destinación de se le puede dar a cada una de las zonas de la ciudad, sus calles, zonas de expansión urbana, etc.

El sector donde se implementará el paradero turístico internacional, está clasificado de acuerdo al Municipio de Tulcán en su distribución de uso de suelo, como 8R1A. El mismo permite el uso del suelo para restaurantes. Para esto, se deberán presentar a la autoridad municipal los planos arquitectónicos y estructurales.

2.1.4 Factores tecnológicos

Todos los servicios que una organización presta dependen cada vez en mayor medida de las Tecnologías de la Información. El factor tecnológico es una parte esencial en la industria de restaurantes. Ha producido muchos cambios en este sector para los sistemas de elaboración, conservación y regeneración de los alimentos, variándose los procesos de trabajo. Debido a la innovación constante y al avance de la tecnología se ha incrementado la capacidad del servicio en los restaurantes.

La aparición de nuevos productos tales como condimentos preparados y otros han propiciado variaciones en los procesos y en la organización de las cocinas. Además los nuevos sistemas de marketing y control que permiten tener una base de datos con información importante para la toma de decisiones de promoción y publicidad.

Entre los avances aplicables a la industria de los restaurantes, es la tecnología al vacío como método no solo de conservación, sino también de cocción. Para conservación se empaqueta los productos con el fin de conservarlos más tiempo y para cocción, consiste en cocinar los alimentos envasados y sellados herméticamente (Castro, 2006). Un ejemplo de empaquetado al vacío en nuestro país es el restaurante La Ronda en la ciudad de Quito.

Según Diario El Comercio, el nivel de tecnología que se utiliza en la industria en general, es bajo.

2.1.5 Factores socio culturales

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Ecuador es uno de los países más ricos en diversidad de especies y ecosistemas en todo el mundo, sin embargo en las últimas dos décadas se han perdido variedades tradicionales básicas para mantener una dieta nutricional balanceada. Es por esto que gran parte de la población padece de desnutrición.

Sin embargo en la población no todos los grupos se alimentan de igual manera y esto depende de su capacidad adquisitiva. Así, las personas que pertenecen a las clases sociales altas prefieren productos que cuiden su salud. Según Byron Sigcha, cardiólogo del Hospital Eugenio Espejo, los ecuatorianos están volviéndose más responsables con su salud, mediante alimentos que reducen el colesterol, mejoran el ritmo cardíaco y reducen los niveles de tensión.

Otro factor que cabe destacar es la creciente inserción de la mujer en el ámbito laboral provocando juntamente con el cambio de horarios laborales, a tener más tiempo para el ocio, que se haya reducido el número de hogares donde al mediodía se reúne la familia para comer (principalmente en entornos urbanos), provocando el florecimiento de conceptos en la industria de los restaurantes.

Para la revista Gestión Restaurantes, uno de los motivos de consumo que más ha crecido en el mercado de la restauración ha sido el motivo ocio, siendo la restauración de cierto nivel uno de los gastos en ocio preferidos por las clases socioeconómico medias y altas.

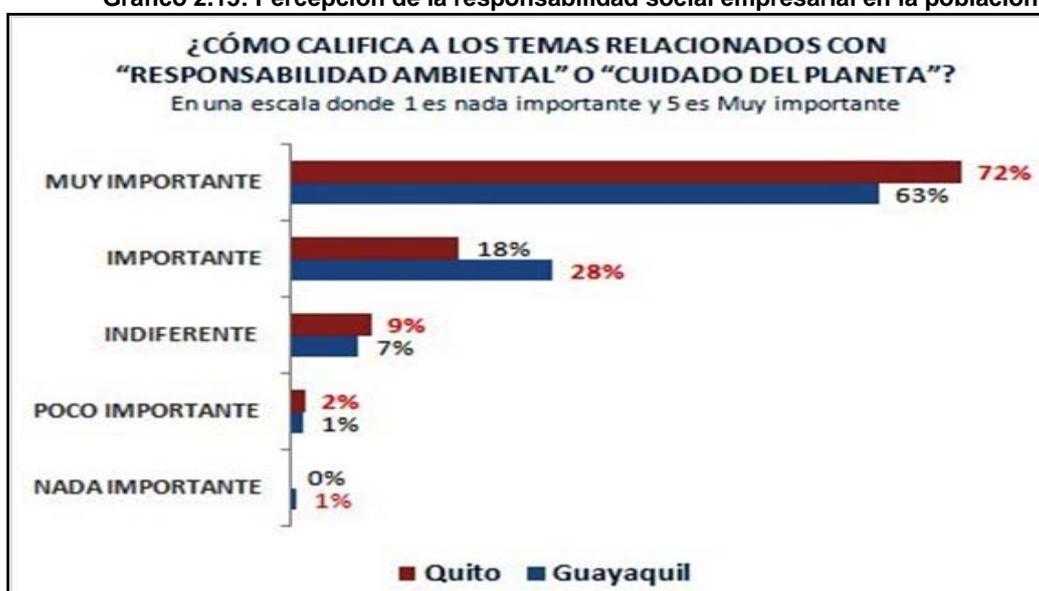
2.1.6 Factores ambientales

Hoy en día el factor ambiental, en el mundo, es primordial en las actividades y los usuarios de bienes y servicios prefieren aquellas empresas con “consciencia ambiental”; es decir, que practiquen actividades que no afecten sobremanera al entorno. Sin embargo en el país, aún la conciencia ambiental no está bien arraigada.

En el Ecuador, la máxima autoridad es el Ministerio de Ambiente, instancia rectora, coordinadora y reguladora de la gestión ambiental. Además, en el Código de la Producción se establece la obligatoriedad de incorporar políticas de responsabilidad social ambiental a las empresas.

A continuación se presentan los resultados de una encuesta realizada por *Consultor Apoyo* en enero del 2011, correspondiente a un estudio sobre 'Percepción de la Responsabilidad Social Empresarial'. La encuesta se realizó en las ciudades de Guayaquil y Quito.

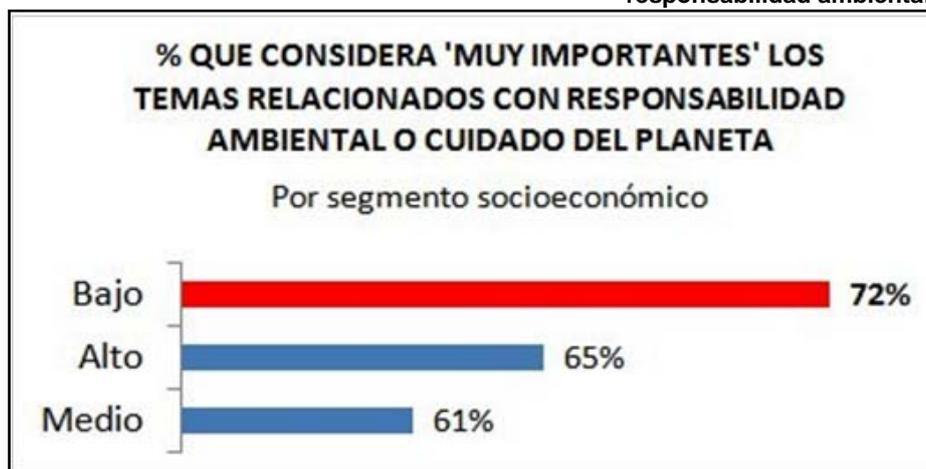
Gráfico 2.15: Percepción de la responsabilidad social empresarial en la población



Fuente: Empresa Consultor Apoyo

Un dato interesante es que, en una mayor proporción (72%) el segmento socioeconómico más bajo considera altamente prioritario temas vinculados al cuidado ambiental, frente a un segmento medio (61%).

Gráfico 2.16: Encuesta por segmento socioeconómico sobre responsabilidad ambiental



Fuente: Empresa Consultor Apoyo

En el caso de la industria de los restaurantes, también se aplica el cuidado ambiental. Un ejemplo es el caso de Mc Donal's que entregan el aceite usado para convertirlo en otros productos como jabones, velas, etc.

Una vez concluido el análisis macro, se continúa analizando el micro entorno.

2.2 Análisis del micro entorno

El análisis interno busca identificar y evaluar tanto las fortalezas como debilidades de la empresa en las áreas funcionales de negocios (Fred, 2003). Incluye aspectos de la administración, investigación y desarrollo, sistemas de información gerencial, finanzas y contabilidad, operaciones y de marketing.

Debido a que la empresa del presente plan de negocios no está constituida, se va a identificar de la industria.

2.1.1. Administración

La administración en los restaurantes en el país se maneja de manera vertical o tradicional, por jerarquías. Generalmente, en grandes restaurantes se contrata, en los niveles altos de la dirección a personas especialistas en el área de gastronomía o turismo con títulos de tercer nivel. El manejo de un establecimiento de estos, requiere mucho cuidado, experiencia y sobre todo disponibilidad de tiempo. Requiere mucha dedicación.

2.1.2. Investigación y desarrollo

La industria de restaurantes en el Ecuador no profundiza en investigación y desarrollo en el ámbito de la gastronomía y de su tecnología aplicada. Más bien, se adopta tecnología del exterior y las últimas tendencias gastronómicas, muchas veces adaptadas al medio. A nivel internacional existen ferias como la NRA (National Restaurant Association Show) en Estados Unidos y que reúne una amplia gama de alimentos y bebidas, tecnología y equipamiento de vanguardia, con las tendencias que guiarán los restaurantes a nivel mundial, incluido Ecuador.

2.1.3. Sistemas de información gerencial

En el mercado existe software aplicados a la industria de restaurantes específicamente, este tipo de programas sirven para llevar un mejor control de las áreas del restaurante y es útil en casi todas las categorías de establecimientos. Permiten gestionar la información y las acciones para el funcionamiento del establecimiento. Como ejemplo tenemos el software *Prosicar Bar Restaurante*, *Bird Restaurante*, *Restbar*. Entre las acciones que se realiza están: registro y control de los productos, mesas y clientes, gestión de reservaciones, registro de formas de pago, descuentos, realización de facturas o proformas, emisión de tarjetas promocionales y volantes.

Al hablar de precios, estos varían de acuerdo al sistema y sus funciones en un rango de \$500 a \$3000 dólares. En el país, se calcula que los grandes restaurantes, en un 70% a 80% utilizan software para controlar su negocio.

2.1.4. Finanzas y contabilidad

Para llevar el control de las finanzas de un restaurante grande se aplican conceptos de contabilidad de costos con el fin de determinar con exactitud los costos de los insumos y los costos de los productos finales; a diferencia de los establecimientos pequeños que no aplican dichos conceptos. En establecimientos de gran tamaño, el Servicio de Rentas Internas establece que esa función, obligatoriamente la realice un contador público autorizado por el Colegio de Contadores de la ciudad donde se establezca el restaurante.

2.1.5. Operaciones

Los procesos de un restaurante se manejan dependiendo de su concepto. A continuación se presenta un proceso de un restaurante promedio, dejando aparte las funciones administrativas:

En cocina:

Limpieza del área de trabajo, preparación de recetas, controlar recetario, elaboración de salsas, requisiciones de material, ordenar utensilios, preparar ordenes de trabajo, limpieza de equipo de trabajo, control de refrigeradores, conservación de los alimentos preparados, almacenaje de materias primas, control de basura y/o desperdicios, supervisión de entradas y salidas de materia prima. Vigilar la correcta cocción y presentación de los platos terminados.

En la barra:

Surtido de material, presentación de materiales, limpieza y acomodo, requisición de materiales, montaje de barra, conocer recetario, preparación de equipo de trabajo, control de inventario.

En el área de clientes:

Limpieza del lugar, montaje de mesas, presentación de mesas, utilización de menús, recibir a los clientes, elaborar y controlar órdenes, pedir órdenes de trabajo, surtir órdenes, entregar cuentas.

En caja:

Abastecer fondo, controlar órdenes, verificar surtimiento, controlar el flujo de dinero, supervisar el trabajo de los meseros, controlar insumos suministrados a la caja, realizar corte de caja, consolidar cuentas.

Servicios generales

Limpieza del lugar, limpieza y abastecimiento de baños, suministrar consumibles, realizar mantenimientos preventivos y correctivos menores, apoyo general a gerencia.

Estas son las funciones generales más comunes en un restaurante de tamaño grande, las cuales se deben especificar con mayor claridad a la hora de elaborar los manuales de trabajo, de igual forma estas funciones pueden ser hechas por una, o dos personas, esta es la forma como muchos negocios pequeños inician el dueño o dueña generalmente son cocinero, cajeros, hacen las compras y terminan haciendo limpieza, y tienen a un mesero, que ayuda con las bebidas y decora los platillos, hay que tomar en cuenta que una vez iniciado el mayor costo es el que se deriva del pago de sueldos, por eso la intención de describir y conocer todas las operaciones de un restaurante será para evaluar con certeza cuanto personal se va a necesitar. Si bien en Restaurantes de mayor capacidad puede haber un sin número de operaciones, estas son las comunes.

2.1.6. Marketing

El marketing en la industria de restaurantes, es una herramienta que debe ser tratada por expertos dedicados a crear, mantener y preservar una imagen de calidad, servicio y excelencia a fin de captar y retener clientes.

En el país los restaurantes grandes o cadenas establecidas, le dan la importancia que se merece al marketing. En esos casos el análisis inicial determinado la oferta más rentable y de mayor rotación y en base a criterios específicos se rediseña en caso de ser necesario, la carta y servicios centrand

la atención a acciones que conduzcan a un incremento en el retorno de la inversión del negocio.

Mediante alianzas y relaciones públicas se genera presencia del restaurante en medios y grupos de influencia y difusión, al igual que la realización de eventos y festejos especiales desarrollados a través de programas de fidelidad de clientes y eventos temáticos especiales.

Hasta aquí se ha hecho el levantamiento de la información tanto del macro como del micro entorno. Ahora se va a analizar el modelo de las cinco fuerzas de competencia, con el fin de posteriormente formular estrategias competitivas.

2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Una industria no es un sistema cerrado, Porter señala que su estructura no cambiará en el corto plazo. Es por esto, que a continuación se analiza cinco fuerzas que impulsan la competencia dentro de la industria y que posteriormente permitirá formular las estrategias.

2.3.1 Rivalidad de la industria

El nivel de intensidad entre competidores de la industria es medio, pues aunque haya un número considerable de restaurantes en la ciudad de Tulcán, no están bien posicionados y son poco conocidos.

Según el Registro Catastral Turístico del Ecuador, en la ciudad de Tulcán existen cincuenta y cuatro restaurantes que sirven a nacionales y extranjeros. Cada establecimiento se especializa en distintos tipos de comida.

La industria de restaurantes en la ciudad, no se considera una industria fragmentada ya que existen empresas dominantes más estables que el resto. Las empresas, grandes sobre todo, no pelean agresivamente dentro de la industria, siendo así que pueden fijar sus precios ya que los consumidores no cambian con facilidad de marca. Por otro lado, existen comedores y restaurantes populares los cuales puján por ofrecer un mejor precio, pero ofreciendo menor calidad.

2.3.2 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es media.

Para que una nueva empresa ingrese fuertemente su producto, debe hacer cuantiosas inversiones, de aproximadamente \$200 000 dólares. En la ciudad de Tulcán, la barrera de entrada más significativa para los restaurantes grandes son los gastos de inversión como terreno, infraestructura, maquinaria y capital de trabajo inicial. Fuertes recursos financieros permitirán dotarse de infraestructura rápidamente e invertir en publicidad y promoción.

Otra de las barreras de entrada significativas en la industria de restaurantes es el saber cómo hacer ("know how") ya que aunque se posea recursos financieros, se requiere del conocimiento y la experiencia en la industria para ingresar. También están las regulaciones gubernamentales que ya se analizaron anteriormente en el análisis político / jurídico.

Si bien es cierto que pueden ingresar a la industria pequeños restaurantes, los cuales no necesariamente necesitan de cuantiosas sumas de dinero y que su organización y su volumen de ventas son escasos, se los ha tomado en cuenta para mencionar que el nivel de amenaza para nuevos entrantes es medio.

Además, debido a la tendencia creciente del sector, se puede concluir que es un mercado apto para nuevas inversiones, con potencial de crecimiento y utilidades.

2.3.3 Productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta.

Se refiere a aquellos productos que el cliente puede consumir como alternativa de sustitución a determinado producto.

Los productos sustitutos del paradero turístico en la ciudad de Tulcán son todos los productos de comidas y bebidas que ofrecen los demás restaurantes, hoteles y comidas típicas.

Debido a que la industria de los restaurantes se encuentra en madurez, existe variedad de sustitutos, por lo que los turistas nacionales y extranjeros tienen opciones de precios y lugares de acuerdo a sus necesidades y gustos.

2.3.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de esta industria en la ciudad de Tulcán es bajo, porque existe disponibilidad de materia prima tanto en la ciudad de Tulcán, como en la ciudad fronteriza de Colombia, Ipiales. Además los proveedores no están organizados gremialmente de forma que puedan influir grandemente en condiciones de precio y tamaño de pedido.

2.3.5 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los compradores es medio, debido a que en una industria en madurez, la capacidad instalada equipara o excede la demanda (Graham & Stefan, 2008). Para ellos, es muy fácil cambiar de proveedor debido a que la oferta que tienen a disposición es variada.

2.4 Análisis FODA

La siguiente matriz es una herramienta importante que permite clasificar los factores ya analizados anteriormente en oportunidades y amenazas y fortalezas y debilidades. A la vez permitirá diseñar estrategias para aprovechar oportunidades utilizando las fortalezas, reducir debilidades y reducir la exposición a las amenazas.

A cada factor se le ha asignado una calificación, ponderando su impacto en la empresa sea este positivo o negativo, determinando que tipo de factor es (oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad).

Gráfico 2.17: Análisis FODA

ANÁLISIS EXTERNO								
TEMA	FACTOR	PROBABILIDAD			IMPACTO		CALIFICACIÓN	
Lo no manejable	Situación que afecta	¿Qué tan probable es que ocurra?			Si ocurre... ¿Cuanto afecta?		2 x 3	
		%	1--10		1 -- 5		O	A
FACTOR ECONOMICO	Crecimiento del PIB	0.06	7	Ha venido creciendo positivamente desde el año 2000	4	Hay mayor consumo, mayor inversión por ende mejoran las ventas y mayores ingresos	0.24	
	Bajo nivel de desempleo	0.04	5	Tendencia a la baja, aunque a una tasa de crecimiento mínima	3	Mayor consumo de los hogares, mayores ventas para el proyecto	0.13	
	Tendencia a reducir de la tasa de interés activa	0.05	6	La tasa ha bajado en los últimos años	3	Incremento de préstamos. Mayor posibilidad de obtener recursos para el plan de negocios	0.15	
	Alza del nivel general de precios	0.04	5	Estabilidad en la tasa de inflación. Cifra de un dígito en los últimos años.	5	Suben los precios de los insumos, de la materia prima del proyecto. Se encarecen los precios. Menores utilidades	0.21	
	Tipo de cambio pesos/dólares	0.05	6	El tipo de cambio varía constantemente	-3	Si se encarece el dólar es menos atractivo para las personas colombianas trasladarse a Ecuador a realizar sus compras		-0.15
	Riesgo país suba	0.03	3	Por conflictos políticos o cese del pago de deuda externa	-2	Menos personas visitan o realizan negocios en el país porque no hay seguridad		-0.05
FACTOR DEMOGRÁFICO	Incremento pobreza	0.02	2	Menor capacidad adquisitiva de las personas, menores ingresos	-4	Gente consume menos productos y servicios suntuarios. Destinan más a productos de primera necesidad		-0.07
FACTOR POLÍTICO / JURÍDICO	Conflictos Políticos	0.06	7	Por actitud de parte del gobierno en contra de otros partidos políticos	-3	Como sucedió el 30 de septiembre del 2010, en el que se suscito el trágico conflicto, lo que causara en el exterior una muestra de inestabilidad política		- 0,12
	Reglamentos municipales en locales públicos para personas con discapacidades	0.08	9	Rampas, facilidades para personas discapacitadas	-1	Encarecimiento de la inversión para la puesta en marcha del restaurante		-0.08
	Incremento de impuestos	0.07	8	Los productos y servicios se encarecen en el Ecuador	-3	Gente tiene menos incentivos de consumir porque tiene que gastar más.		-0.20
	Permisos de funcionamiento	0.08	10	Cumplir requisitos para poder empezar funciones en el negocio	-2	Encarece la inversión debido a que se paga tasas y lleva tiempo.		-0.17

FACTOR TECNOLÓGICO	Cumplimiento con estándares de calidad	0.08	9	La implementación de tecnología en el negocio traerá mayor eficiencia.	5	Tener un establecimiento el cual trabaje con mayor eficiencia y mayor prestigio para el establecimiento	0,26	
	Nuevos sistemas de conservación y cocción	0.07	8	Invencción de sistemas de conservación y cocción	5	Disminuye los desperdicios y mantiene fresco los alimentos	0.34	
	Altos costos tecnológicos	0.07	8	El implementar tecnología es un costo alto	-5	Que los costos sean altos provocando utilidades reducidas		- 0,23
FACTOR SOCIO – CULTURAL	Creciente inserción de la mujer en el ámbito laboral	0.07	8	Mujeres trabajan fuera de casa	2	Familias tienen más tiempo para el ocio y esparcimiento	0.14	
	Tendencia a cuidar la estética y la salud	0.03	3	Mayor cuidado de las personas por su apariencia física y lo que ingieren	-3	Preparar alimentos con productos de alta calidad y bajos en grasas		-0.08
FACTOR AMBIENTAL	Manejo de desechos	0.06	7	Al trabajar bajo estándares los cuales no creen perjuicios para el medio ambiente.	-2	Encarece la inversión debido al especial manejo de desechos		-0.12
	Leyes ambientales	0.06	7	Para poder contrarrestar los efectos del calentamiento global y contaminación ambiental	3	Personas consumen productos y servicios responsables socialmente y ambientalmente	0,23	
TOTAL		1	118				1.20	-0.92
Oportunidades = 1.20				AMBIENTE IDEAL				
Amenazas = -0.92								
Oportunidades - 0.29								
Amenazas =								
NÁLISIS INTERNO								
TEMA	FACTOR	PROBABILIDAD			IMPACTO		CALIFICACIÓN	
Lo manejable	Condición que afecta	¿Qué tanto afecta a la misión /obj?			¿Cuánto afecta a las finanzas?			2 x 3
		%	1--10		1 -- 5		F	D
ADMINISTRACIÓN Y MARKETING	Organización vertical, por jerarquías	0.11	4	Generalmente ocurre en grandes restaurantes	2	Jerarquías bien marcadas, funciones bien definidas a cada miembro	0.22	
	Restaurantes en el Ecuador le dan importancia al marketing	0.17	6	Se realizan estudios de mercado	2	Permite establecer estrategias basadas en información real	0.33	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	En el país no se profundiza en I y D	0.17	6	No hay adelantos tecnológicos de acuerdo a las necesidades del medio	-3	Se adopta tecnología del exterior		-0.50

SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	Software aplicados a la industria de restaurantes	0.14	5	Permite mayor control de las operaciones	4	Ahorra costos de error o por no prever	0.56	
FINANZAS Y CONTABILIDAD	Sistemas de inventarios de costos	0.22	8	Controla el stock de la mercadería y proporciona información real de costos	5	Mayor control	1.11	
OPERACIONES	Manual de funciones	0.19	7	Funciones específicas para cada empleado	1	Evita malos entendidos y deja claro las funciones	0.1944444	
TOTAL		1	36				2.42	-0.50
						Fortalezas= 2.42 Debilidades= -0.50 Fortalezas - Debilidades= 1.92		ADAPTACIÓN AGRESIVA

Elaborado por: Autor

Habiendo realizado el análisis FODA, se puede llegar a la conclusión general de que la industria de restaurantes es apta para ingresar y presenta un ambiente ideal ya que las oportunidades superan a las amenazas. Y que la industria de restaurantes presenta condiciones favorables para ingresar en ella, facilitando la adaptación de la nueva empresa al ambiente.

2.5 Cuadro estratégico de la industria de restaurantes

El presente cuadro presenta un esquema analítico con una visión que va más allá de la tradicional y que cuyo objetivo es capturar el esquema actual de la industria de restaurantes y crear una nueva curva de valor para ampliar la demanda existente.

Gráfico 2.18: Cuadro estratégico de la industria de restaurantes



Fuente: Autora

Como se aprecia en el cuadro, el promedio de los restaurantes se enfocan en variedad en el menú y en bajar precios de venta al público (en comedores y restaurantes populares), manteniendo descuidados otros factores importantes como el aseo, sabor, entretenimiento para el cliente, amabilidad. Las

propuestas de valor en las que se basan son un común denominador de la mayoría de los restaurantes en la industria.

2.6 La compañía y el concepto del negocio

El paradero turístico brindará servicio de alimentación tanto a personas nacionales como extranjeras. Se ha identificado en estas personas la necesidad de satisfacer su necesidad de alimentación con buen servicio y buen sabor, ya que los establecimientos que brindan servicios similares en la ciudad carecen sea de uno u otro factor, detectándose una necesidad insatisfecha.

Se plantea que el paradero turístico La Riera, ofrezca platos típicos ecuatorianos y colombianos, ya que el público meta está compuesto por personas de estas nacionalidades. Además se ofrecerá un servicio amable, juegos tanto para niños y para adultos, granja de animales domésticos, donde los visitantes además de consumir alimentos puedan distraerse.

La ventaja competitiva en la que se basa la compañía es en el sabor, mediante la realización de un concurso bianual para obtener una receta secreta para cada plato del menú. Para más detalle de la ventaja competitiva, el lector puede referirse al capítulo 4, sección 4.2.1; y al capítulo 5.

El tipo de sociedad a ser constituida, es bajo el modelo legal de compañía de responsabilidad limitada. El domicilio se establece en la ciudad de Tulcán en el sector de los Capulíes, vía al Puente Internacional de Rumichaca.

La misión y visión se establece en el capítulo 6.

2.7 El producto y/o servicio

Los productos que se van a ofrecer en el paradero turístico son:

- Platos típicos
- Bebidas no alcohólicas
- Bebidas alcohólicas
- Postres

- Salón de eventos

Es necesario recalcar que el producto no solamente se refiere a los alimentos arriba detallados, sino también al valor agregado que se plantea en el capítulo de plan de marketing, la favorable localización física en la vía que conduce al puente fronterizo, el ambiente familiar y tranquilo que se ofrece; aspectos que forman parte de la experiencia de compra del cliente.

El tipo de producto que se va a ofrecer, según la clasificación de productos (Thompson, 2006), es un producto de consumo y en términos del nivel de participación del consumidor es un producto de comparación, por lo tanto la toma de decisiones del comprador será limitada.

2.8 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

La estrategia de ingreso al mercado es de diferenciación, ofreciendo más por lo mismo.

La estrategia de crecimiento que se ha planteado, se basa en la ventaja competitiva referida en el plan de marketing, invirtiendo en investigación y desarrollo mediante el concurso de la receta secreta. Puede referirse al capítulo 5 para mayor detalle.

En conclusión, después de análisis del macro y micro entorno se ha determinado que:

La estabilidad política y económica del Ecuador es variante, sufriendo cambios constantes en los procesos administrativos que han generado cierto nerviosismo e inestabilidad en todos los sectores económicos. Esta situación ha reducido las garantías de inversión tanto nacional e internacional situación que afecta al crecimiento del aparato productivo nacional.

La incorporación del dólar desde el año 2000 ha producido una menor variabilidad situación que si ha contribuido a cierto mejoramiento económico.

En el caso de la industria de restaurantes, las oportunidades de desarrollo se manifiestan en tasas crecientes tanto del número de establecimientos como del PIB.

En este sentido, el presente proyecto se sustenta dentro de un sector en crecimiento cuyos niveles de competitividad demandan del desarrollo e implementación de novedosas estrategias que permitan generar un posicionamiento y liderazgo.

Los paraderos turísticos son una gran alternativa tanto para el turista nacional como internacional que busca encontrar en un lugar espacios de recreación en donde puedan divertirse con sus familias.

La ciudad de Tulcán, por su ubicación geográfica es una excelente alternativa para el fomento del turismo, pero demanda de adecuados servicios para mejorar los niveles de satisfacción de sus clientes. En este sentido, el presente capítulo ha permitido tener una amplia información sobre la situación del país y sus verdaderas posibilidades para atraer la inversión y generar mayor productividad.

3. Investigación de mercado y su análisis

Dado los resultados favorables que se pudo observar en el capítulo anterior, se deriva la investigación de mercados, ésta busca conocer al consumidor potencial del paradero turístico internacional y determinar el nivel de aceptación de este negocio con el fin de determinar características relevantes que permitan diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas que se identifiquen.

El objetivo principal de este capítulo es conocer las necesidades, deseos y demandas del público potencial del paradero turístico internacional. Para esto se realiza el levantamiento de información en dos etapas. Primero la etapa cualitativa mediante grupos focales y entrevistas y la segunda etapa cuantitativa, mediante encuestas.

Entre los objetivos específicos están:

- Determinar el segmento al que se dirige
- Conocer los hábitos de consumo del mercado
- Establecer si el paradero turístico del plan de negocios satisface necesidades
- Determinar las necesidades de turistas nacionales y/o extranjeros
- Conocer la recordación de marcas existentes en el mercado
- Establecer las características que debería tener un paradero turístico en la ciudad de Tulcán, en relación a una necesidad
- Determinar características de los clientes.
- Establecer el nivel de aceptación de nuevos y mejores servicios
- Establecer el precio promedio de los servicios de restaurante
- Determinar la necesidad que motiva al segmento a cruzar la frontera.

3.1 Universo a investigar

Población Tulcán año 2010	86765
Área rural	-21478
Población Tulcán año urbana	65287
Población pobre 56% (Quintil 1, 2, 3)	-36441
Población clase media, media alta (Quintil 4 y 5)	28846
Niños menores de 3 años (10%)	-2885
Población mayor a 4 años	25961
Entrada terrestre de colombianos por Tulcán	(+)81170
Universo	107131

Para el cálculo de la muestra, se utiliza la siguiente fórmula, con un cincuenta por ciento de probabilidad de éxito y un cincuenta por ciento de probabilidad de fracaso:

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1)(e^2 / 4) + (p * q)}$$

Donde:

n=

N= Universo (162135)

p= probabilidad de éxito (50%)

q= probabilidad de fracaso (50%)

e= error generalmente aceptado (5%)

Según esta fórmula, el tamaño de la muestra es de 399.

3.2 Grupo focal

El Focus Group o Grupo de Enfoque, es una técnica de recolección de información que consiste en generar una discusión libre y guiada sobre un tema específico en un grupo de personas que han sido previamente seleccionadas (Debus, 1999).

Con la aplicación del Focus Group, se pretende recabar información de primera mano, en este caso a través de las opiniones y percepciones de personas que asisten a restaurantes.

El valor principal de un Focus Group, se logra de la interacción de la dinámica de grupo, es decir la idea de que la respuesta de una persona es capaz de convertirse en estímulo para otra, con lo que se genera un intercambio de respuestas con mejores resultados que si las personas del mismo grupo hubiera hecho su contribución de forma independiente.

3.2.1 Estructura

Para el desarrollo del grupo focal se ha tomado la siguiente estructura (Profesor Rodrigo Valencia).

Introducción

Presentación del Proyecto, definición de objetivos de la sesión de trabajo y descripción de la metodología.

Debate

A medida que el expositor va presentando pautas para el debate, las personas aportan sus conocimientos y experiencias concernientes al tema principal, permitiéndonos conocer información importante para nuestra investigación, desarrollando los objetivos del focus group. Y antes de finalizar cada integrante expone su conclusión que consideran lo más relevante.

Recopilación de la información

Al recopilar la información se determinan cuales son las conclusiones trascendentes que se observaron al analizar el comportamiento de los participantes del focus group.

3.2.2 Datos del grupo focal

Dentro de nuestra investigación se analiza a un mercado consumista, donde la población económicamente activa es nuestra población principal. Para este focus group utilizamos 10 personas que se encontraban en la ciudad de Tulcán, de distinta procedencia, el 6 son mujeres y 4 son hombres. Todos pertenecen a un rango de edad de entre 16 y 57, dos de ellos son estudiantes, seis son comerciantes y dos son empleados, público y privado.

3.2.3 Resultados del grupo focal

De la sesión de focus group realizada se pudieron obtener los siguientes datos relevantes:

La totalidad de los participantes asisten a restaurantes con alguna frecuencia, 9 consideran que la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi presenta algún tipo de condición favorable para el turista, como la economía, el comercio, paisajes. En cambio, 1 persona considera que no, ya que no existen buenos restaurantes ni lugares turísticos atractivos y piensa que la ciudad es únicamente comercial.

Respecto a la procedencia de los participantes, 6 eran de origen colombiano y 4 de origen ecuatoriano. Se busco personas de procedencia tanto colombiana como ecuatoriana debido a que los consumidores potenciales del paradero turístico son de ambas nacionalidades.

Al preguntar al grupo sobre la frecuencia de tránsito por el Puente Internacional de Rumichaca en cualquier sentido (norte o sur), respondieron periodicidades de una vez por semana, primera vez, mensualmente. El viaje lo realizaban solos y/o con familiares de distintas edades empezando desde niños muy

pequeños hasta personas de edades similares a los de los participante. El viaje lo realizaban en transporte tanto público como privado.

Cuatro de ellos se quedaban en la ciudad un promedio de 1 día en su visita, tres personas se quedaban dos días, y los tres restantes eran residentes en la ciudad. Los principales motivos que hacen visitar la ciudad son los negocios y el comercio.

Al grupo de enfoque se le pregunto también que tipo de comida prefieren más y seis personas prefieren comida típica colombiana, cuatro prefieren la comida típica ecuatoriana, coincidiendo todos en que los mariscos son de su agrado.

También se hizo la pregunta de qué actividades o servicios adicionales les gustaría se ofreciera en un restaurante. La respuesta fue generalizada en juegos, áreas verdes. Un participante mencionó parqueaderos.

Los participantes piensan que el servicio de los restaurantes de la ciudad, actualmente, es malo, regular y bueno, sin mencionar en ningún caso con satisfacción que están totalmente conformes con este.

Se les preguntó también cuánto es su gasto en promedio al asistir a un restaurante y la respuesta fluctuaba desde 8 dólares hasta 25 dólares.

Las marcas de restaurantes más recordadas en el grupo fueron: Chifa Pack Choy, Casa China, y Cebichería Un solo toque.

Entre los aspectos que consideran más importantes en un restaurante son el sabor, la atención al cliente, el aseo, la rapidez, variedad en el menú.

El precio que estarían dispuestos a pagar por un buen servicio que satisfaga sus necesidades en un restaurante sería aproximadamente un 50% más del que usualmente pagan.

Además se indago acerca de los medios de comunicación que preferirían para enterarse sobre novedades de nuevos restaurantes con buen servicio y calidad

en sus productos, además con entretenimiento; y las respuestas fueron por recomendaciones de conocidos, por radio, prensa, televisión.

3.2.4 Conclusiones

Una vez que se ha concluido exitosamente el grupo focal determinando las tendencias de los usuarios de la industria de restaurantes, se pudo constatar lo siguiente:

Los participante no están satisfechos con el servicio que reciben en la ciudad de Tulcán, en los restaurantes, la mayoría prefieren comida típica tanto colombiana como ecuatoriana. Los aspectos que consideran más importantes en un restaurante son la atención al cliente en rapidez, amabilidad, el aseo del local, la variedad en el menú, y la rapidez de entrega del pedido.

La mayoría de personas que visitan la ciudad, lo hacen con fines comerciales o turísticos. La ciudad de Tulcán es visitada en mayor porcentaje por personas de procedencia colombiana y luego ecuatoriana.

No existe un paradero turístico en la ciudad de Tulcán.

Las personas estarían dispuestas a pagar más, por un servicio mejor.

3.3 Entrevista con expertos:

Para esta investigación, se entrevistó a las siguientes personas:

- Señora Irene Rivadeneira, chef de profesión, gerente propietaria de un restaurante de comidas típicas dirigido para clase socio económica alta y gerente propietaria de la cafetería de la Universidad de las Américas cuyo público son los estudiantes.
- Señora Marlene Cadena, gerente propietaria de una sucursal de los restaurantes de comida típica El Balcón de la Riombambeñita en Guayllabamba.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Las entrevistadas tienen experiencia en la industria de restaurantes, lo que más les gusta de su profesión es el servir a la gente con sus productos preparándolos personalmente. Las expertas creen que las claves del éxito en restaurante son: la perseverancia, el sabor, la atención cordial y personalizada. Coinciden en que la investigación de mercados antes de implementar este tipo de negocios es fundamental para no invertir el dinero en vano. Es importante la publicidad, pero el mejor tipo de publicidad es el “boca a boca”; es decir, por recomendaciones personales. Las entrevistadas se abastecen de materia prima de calidad como Mr. Chanco, Mr. Pollo y productos procesados y con el respaldo de marcas comerciales para asegurar la calidad de sus alimentos, se abastecen cada 3 días y una semana respectivamente. Consideran que un buen menú es aquel que está conformado por un número razonable de platos que satisfagan a los clientes, no se deben tener muchos platos ya que esto aumenta el tiempo de espera entre pedir y entregar el pedido. Los principales problemas a los que han tenido que enfrentarse son el manejo del personal en cuanto a su rotación y capacitación. El margen de rentabilidad que se mencionó en la entrevistas fluctúa de acuerdo al tipo de segmento al que se dirija el restaurante y va de 50% a 200%. Antes de empezar a expandirse es muy importante el aseguramiento de mantención de los niveles de calidad de los alimentos y del sabor para no desprestigiar sus marcas de restaurantes.

3.4 Encuestas

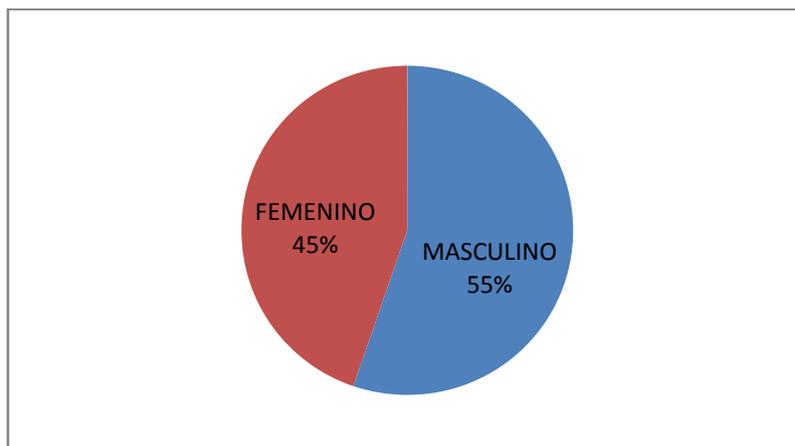
Naresh K. Malhotra define a las encuestas como entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado, con el fin de obtener información específica.

El modelo de encuesta que se aplicó y sus resultados se presentan a continuación:

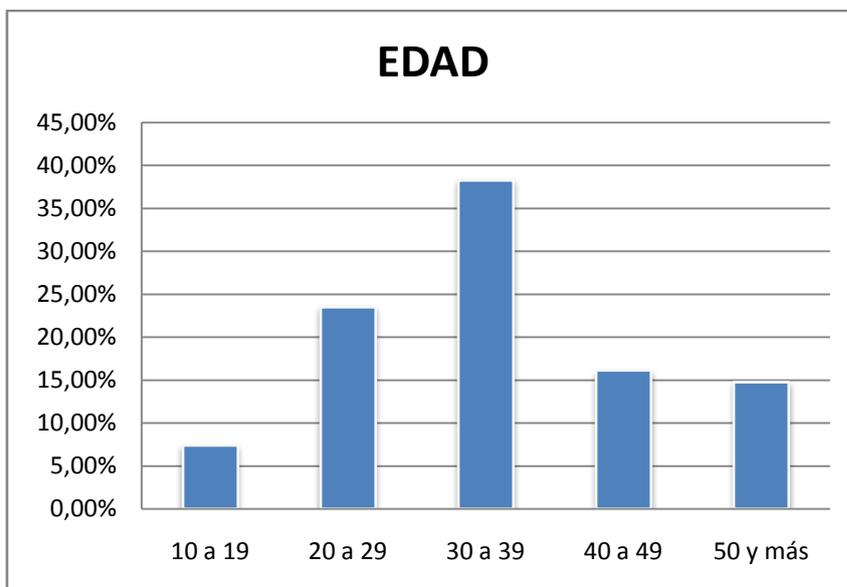
ENCUESTA

Datos informativos:

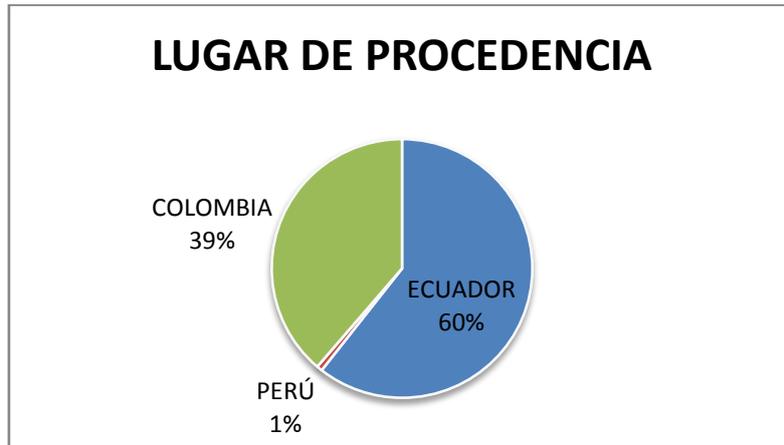
Sexo: Masculino () Femenino ()



Edad: 15 a 19 años () 20 a 29 años ()
30 a 39 años () 40 a 49 años ()
50 años en adelante ()



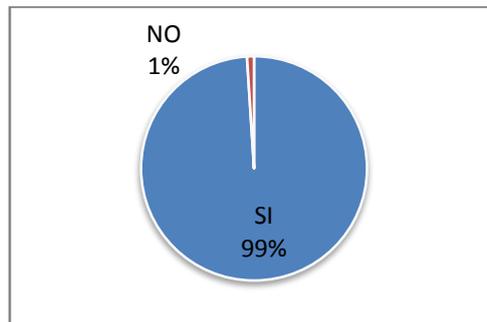
Lugar de procedencia: (.....)



- ¿Asiste a restaurante a comer? Si su respuesta es NO, por favor termine con la encuesta.

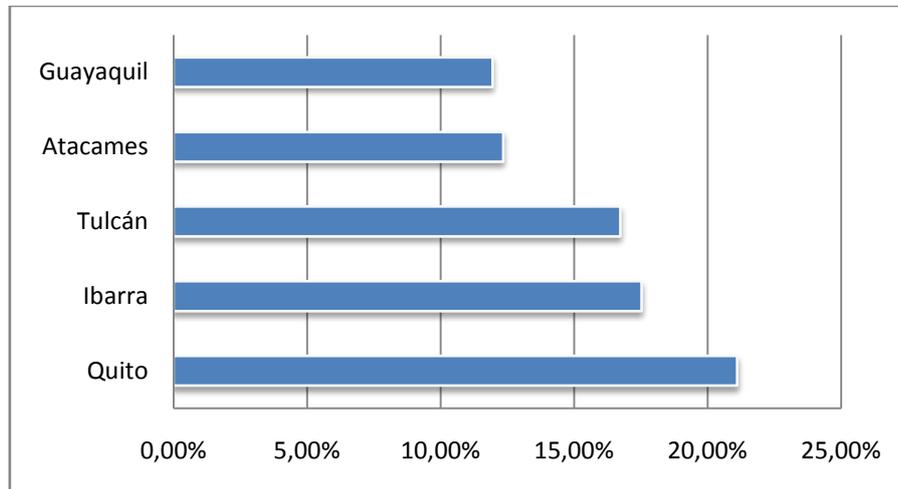
SI ()

NO ()



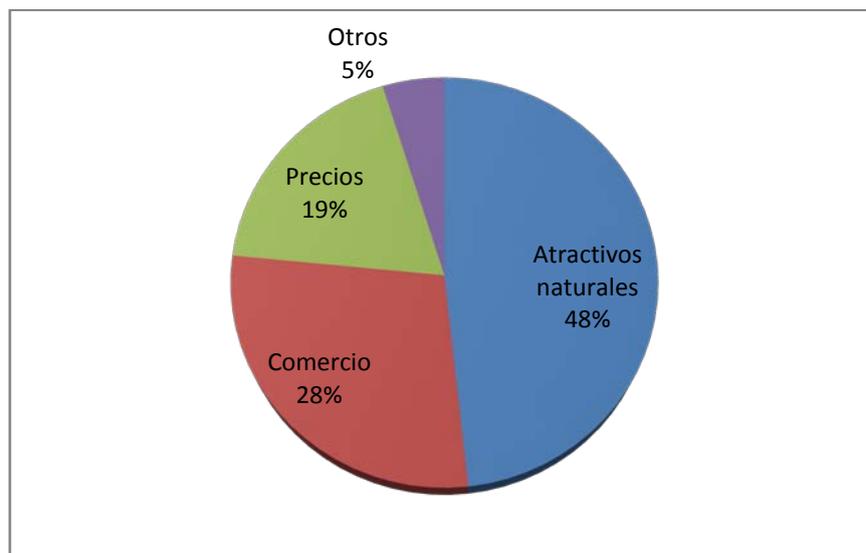
Información:

1. ¿Qué ciudades del Ecuador considera que tienen condiciones favorables para el turista?



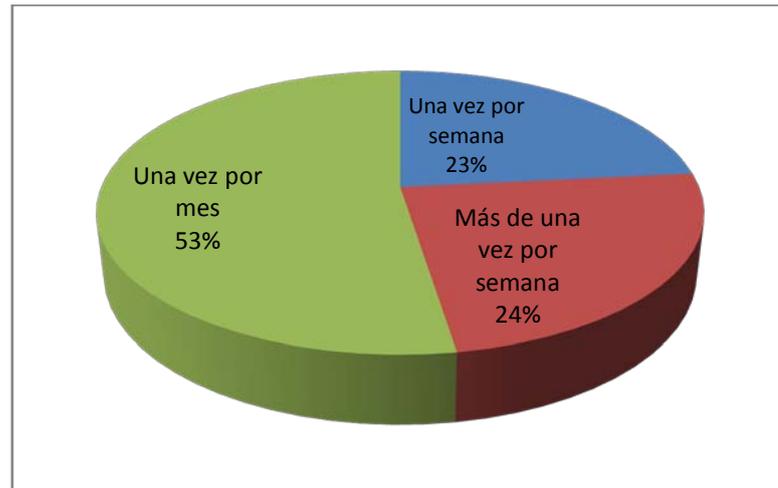
¿Por qué motivo?

- a) Atractivos naturales ()
 b) Comercio ()
 c) Precios ()
 d) Otros (especifique)



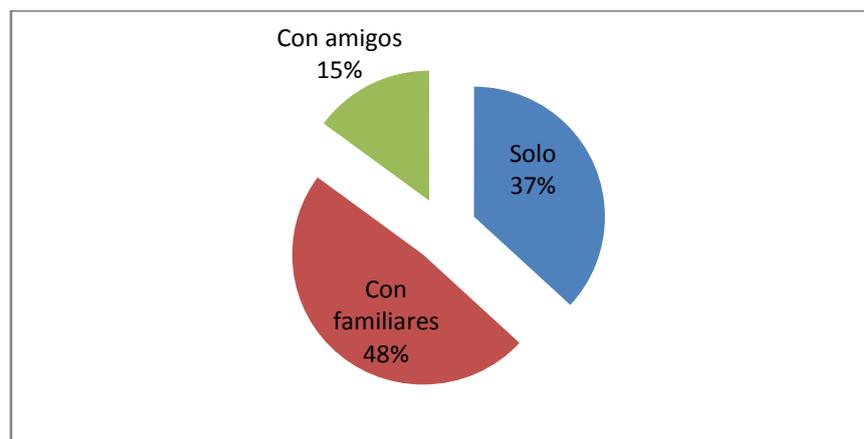
2. ¿Con qué frecuencia cruza la frontera (Puente Internacional de Rumichaca)?

- a) Una vez por semana ()
 b) Más de una vez por semana ()
 c) Una vez por mes ()



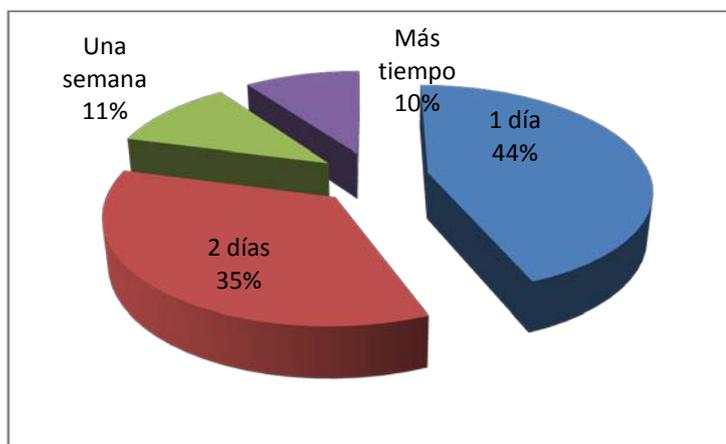
3. Este viaje generalmente, lo realiza:

- a) Solo ()
 b) Con un grupo de familiares ()
 c) Con un grupo de amigos ()



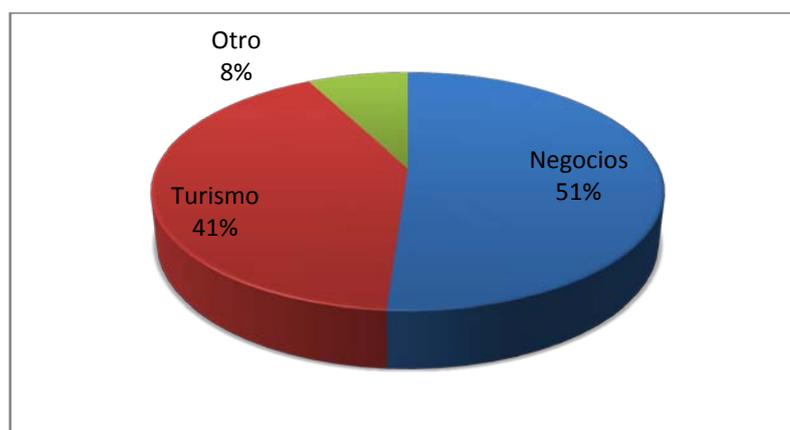
4. Si usted es turista, ¿Cuánto tiempo permanecerá de visita? Si no lo es, por favor pase a la siguiente pregunta 6.

- a) 1 día ()
- b) 2 días ()
- c) 1 semana ()
- d) Más tiempo ()



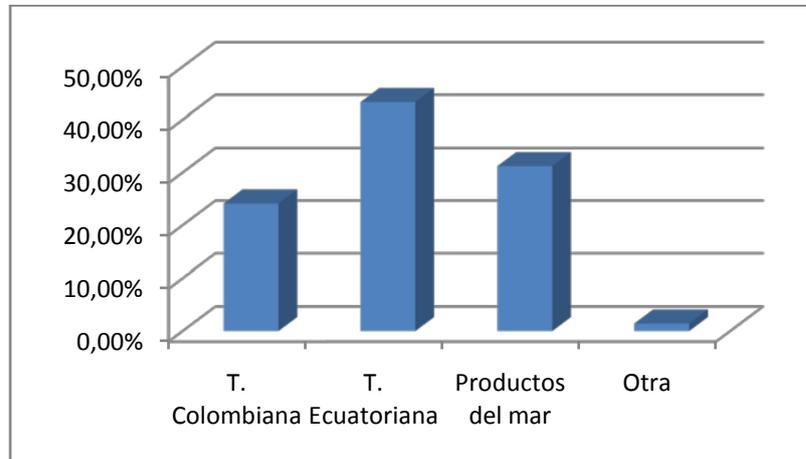
5. Por qué motivos usted está visitando la ciudad.

- a) Negocios ()
- b) Turismo ()
- c) Otro



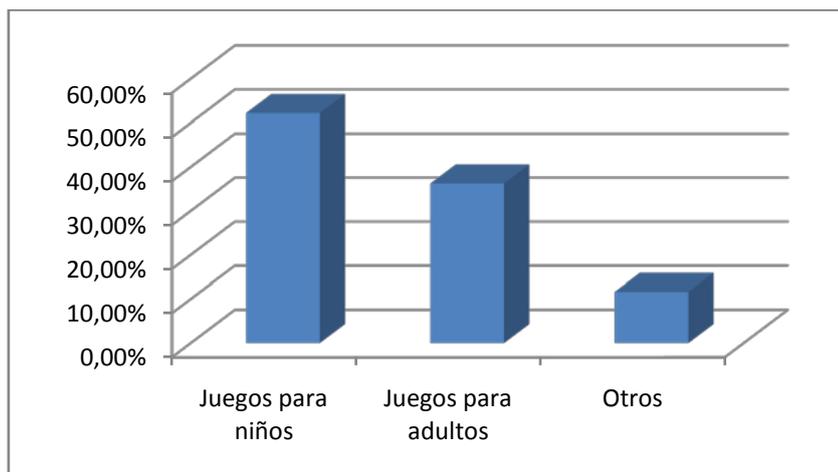
6. ¿Qué tipo de comida prefiere? (Puede elegir más de una opción)

- Típica Colombiana
- Típica Ecuatoriana
- Productos del mar
- Otra



7. ¿Qué actividad de las siguientes preferiría realizar en un paradero turístico?

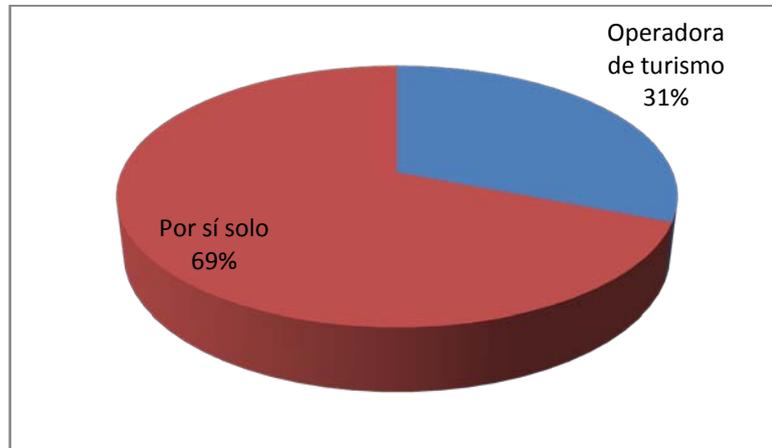
- a) Juegos para niños ()
- b) Juegos para adultos ()
- c) Otro (especifique).....



8. Usted está realizando este viaje por medio de:

a). Operadora de turismo ()

b). Por sí solo ()

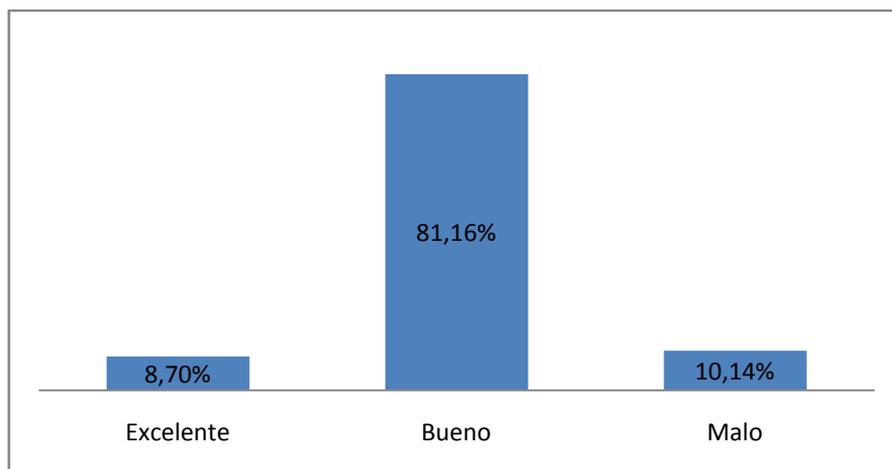


9. ¿Cómo calificaría el servicio que está recibiendo en restaurantes o establecimientos similares?

a) Excelente ()

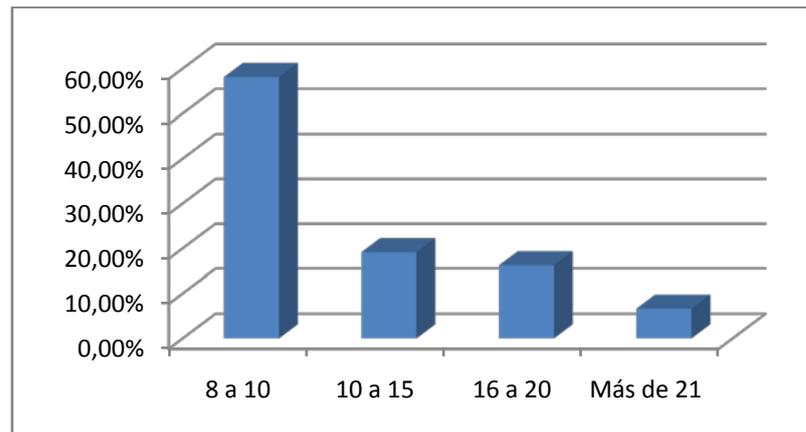
b) Bueno ()

c) Malo ()

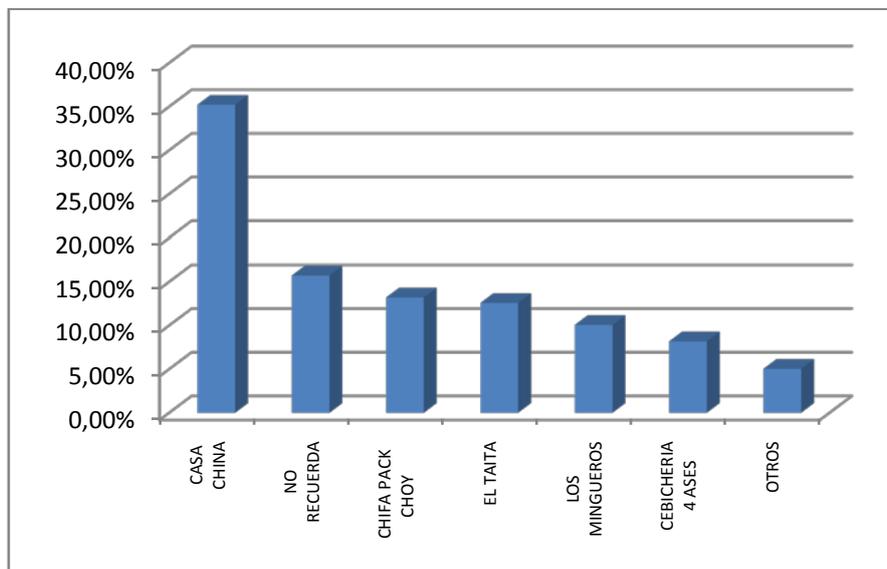


10. ¿Cuánto en promedio, gasta Ud. cuando asiste a un restaurante en la ciudad de Tulcán?

- a) 8 a 10 USD ()
 b) 10 a 15 USD ()
 c) 16 a 20 USD ()
 d) Más de 21 dólares ()



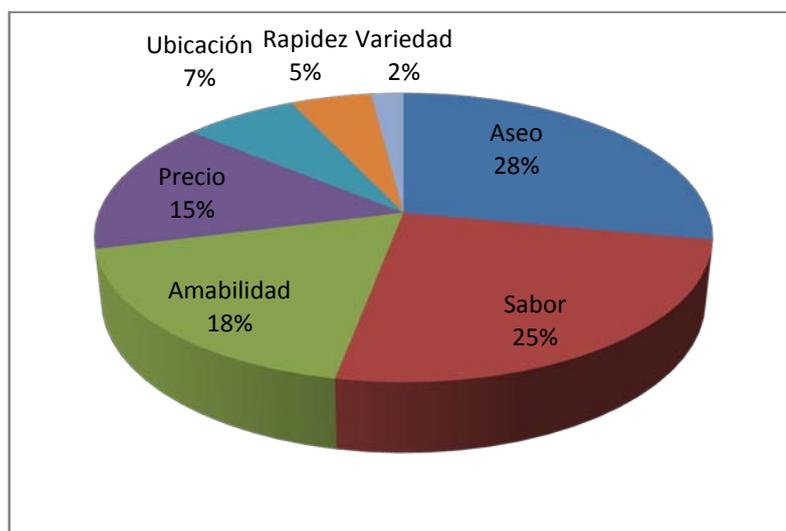
11. Mencione restaurantes que Ud. recuerda en la ciudad de Tulcán



12. ¿En qué se fija Ud. Para asistir a un restaurante?

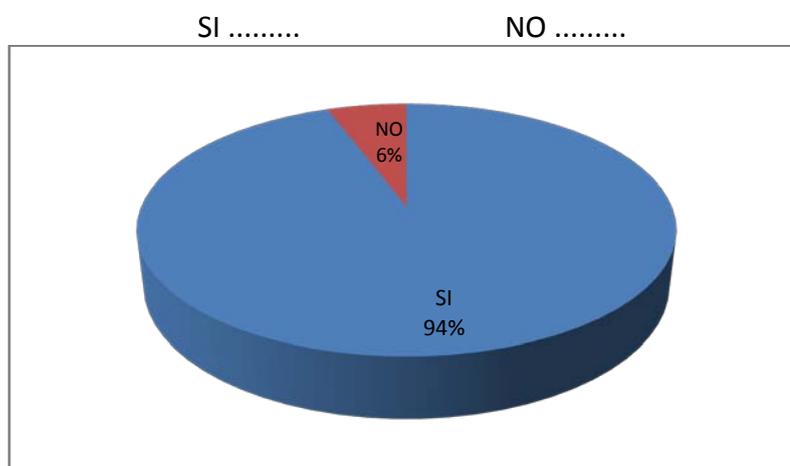
Califique del 1 al 7, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante.

Ubicación
Aseo del local
Variedad en el menú
Precio
Sabor
Rapidez en la atención
Amabilidad en la atención



13. ¿Asistiría Ud. a un restaurante con las siguientes características?

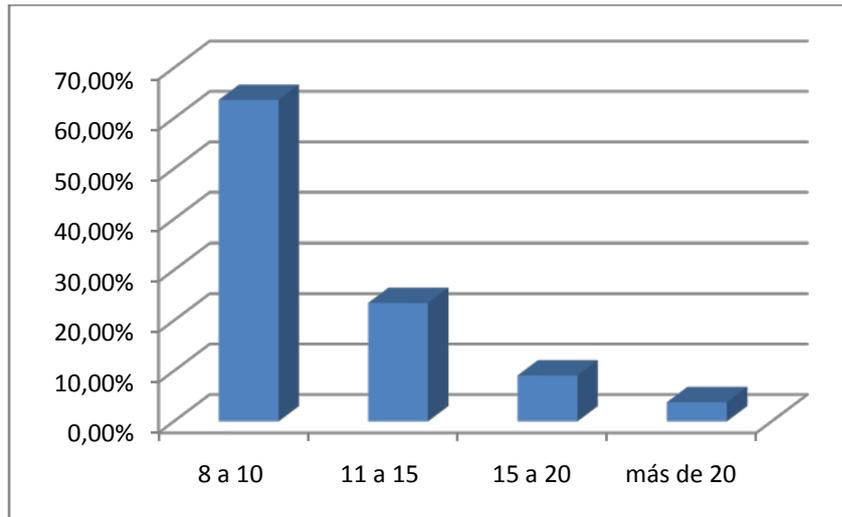
Servicio de comida típica colombo ecuatoriana
Salón de juegos para niños y adultos
Parqueadero
Granja de animales domésticos



14. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI, responda esta pregunta, caso contrario pase a la siguiente.

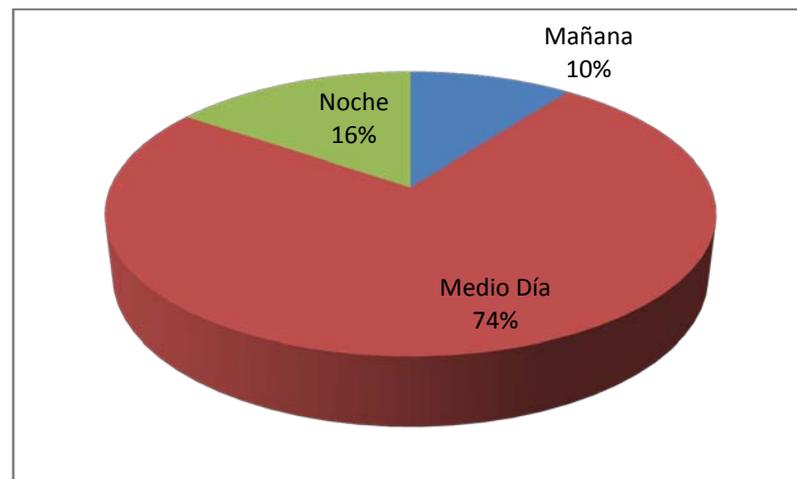
¿Hasta qué precio por persona, estaría dispuesto a pagar en un restaurante con las características mencionadas?

- \$8 a \$10
 \$11 a \$15
 \$15 a \$20
 Más de 20 dólares



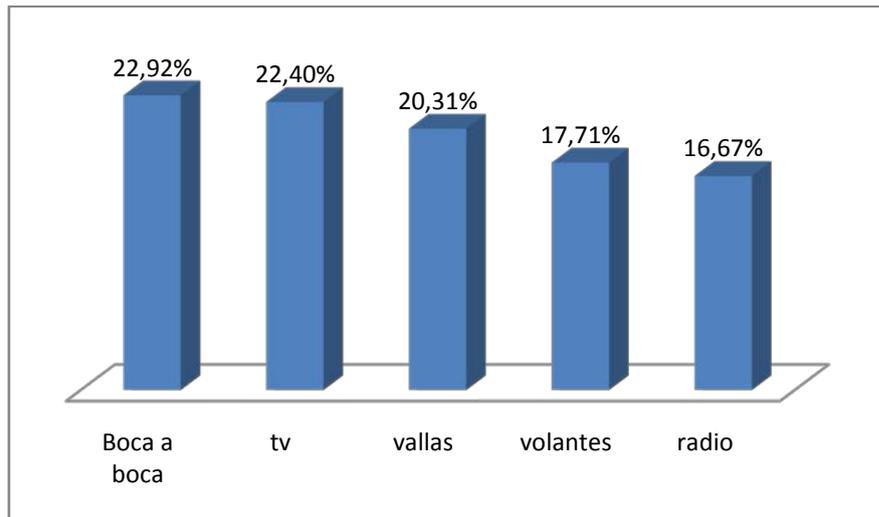
15. En general, ¿en qué momento del día visita Ud. Un restaurante en la ciudad de Tulcán?

- Mañana
 Medio día
 Noche



16. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría conocer sobre novedades de restaurantes?

Boca a boca
Radio
Televisión local
Vallas publicitarias
Publicidad volante



4. Plan de Marketing

Una vez analizado el mercado y los clientes potenciales, en este capítulo se va a desarrollar el plan de marketing basado en la información obtenida. Habiendo percibido estados de carencia, se va a segmentar el mercado y desarrollará estrategias para posicionar y diferenciar el paradero turístico internacional.

Las estrategias a desarrollar buscan generar atributos en la mente de los consumidores potenciales debidamente segmentados que identifiquen al negocio, incentivando su proceso de consumo.

4.1 Estrategia de marketing

Se entiende como estrategia de marketing a las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria (Porter, 2004)

A continuación se va a definir quienes son los clientes del paradero turístico, mediante segmentación.

4.1.1 Segmentación de mercado

Después de realizar la investigación de mercado y en base a los resultados obtenidos se va a determinar el mercado potencial del Paradero Turístico Internacional, con el fin de obtener productos y servicios que maximicen la satisfacción del consumidor.

Los segmentos potenciales del establecimiento presentan las siguientes características:

4.1.1.1 Segmento 1:

Geográficas:

Ciudad: Tulcán = 86765

- Zona: Urbana = 65287

Demográficas:

- Niños residentes de 5 a 12 años = 16.75% = 10936
- Quintil 4 y 5 = 24.42% + 19.97% = 2184

Psicográficas:

- Que gustan de la gastronomía típica ecuatoriana y colombiana y que además disfrutan de salidas familiares

80% Pareto = 1748

4.1.1.2 Segmento 2:

Geográficas:

- Ciudad: Tulcán = 86765
- Zona: Urbana = 65287

Demográficas:

- Adolescentes residentes de 13 a 18 años = 10.37% = 6771
- Quintil 4 y 5 = 44.39% = 3006

Psicográficas:

- Que gusten de la gastronomía típica ecuatoriana y colombiana

80% Pareto = 2405

4.1.1.3 Segmento 3:

Geográficas:

- Ciudad: Tulcán = 86765

1 Quintil 4=Ingreso igual o mayor a \$400 y menor a \$1000. Quintil 5= Ingreso mayor o igual a \$1000

- Zona: Urbana = 65287

Demográficas:

- Adultos residentes de 19 a 49 años = 43.95% = 28694
- Quintil 4 y 5 = 44.39% = 12738

Psicográficas:

- Que gusten de la gastronomía típica ecuatoriana y colombiana
- 80% Pareto = 10191

4.1.1.4 Segmento 4:

Geográficas:

- Ciudad: Tulcán = 86765
- Zona: Urbana = 65287

Demográficas:

- Adultos residentes mayores de 50 años y más = 15.87% = 10362
- Quintil 4 y 5 = 44.39% = 4600

Psicográficas:

- Que gusten de la gastronomía típica ecuatoriana y colombiana

80% Pareto = 3680

4.1.1.5 Segmento 5:

Geográficas:

- País: Colombia = 45975650 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2011)

Demográficas:

- Personas colombianas que ingresan por la frontera norte del Ecuador = 81170

Psicográficas:

- Que gusten de la gastronomía típica ecuatoriana y colombiana

80% Pareto = 64936

Habiendo determinado el mercado potencial, se va a definir el mercado objetivo o mercado meta, al que nosotros vamos a dirigir nuestros esfuerzos y acciones de marketing con la finalidad de que se conviertan en clientes reales de los productos y servicios del Paradero Turístico Internacional.

Se ha escogido el segmento 3 y 5. El segmento 3 que corresponde a adultos residentes de la ciudad de Tulcán, porque éstos tienen ingresos propios, generalmente ya han empezado a trabajar y están en capacidad de adquirir productos y servicios conforme a sus necesidades y deseos. También el segmento 5 que concierne a personas colombianas que ingresan por la frontera norte ecuatoriana por motivos de turismo y negocios o que transitan por la ciudad de Tulcán para dirigirse al interior del Ecuador, se lo ha escogido porque estas personas necesitan satisfacer su necesidad básica de alimentación en un lugar distinto al de su residencia.

4.1.2 Diferenciación

Después de fijar el mercado objetivo, se plantea la diferenciación.

4.1.3 Ventaja competitiva

En el caso del paradero turístico, es ofrecer productos gastronómicos típicos tanto de Ecuador como de Colombia con recetas únicas secretas e ingredientes de alta calidad.

Adicionalmente, ofrecer servicios de recreación como juegos, cambio de moneda; diferenciándose así de sus competidores y contribuyendo con el mejoramiento de la imagen de la ciudad en la mente del turista y del residente.

4.2 Estrategia de posicionamiento

Para cada segmento se ha definido una estrategia, tomando en cuenta sus necesidades específicas, de la siguiente forma:

	ESTRATEGIA
SEGMENTO 3	más por lo mismo
SEGMENTO 5	más por lo mismo

Para el segmento 3 que corresponde a personas de 19 a 49 años se va a aplicar la estrategia de más por lo mismo, se va a brindar un mejor servicio que la competencia y el precio va a ser similar al de la competencia.

Para el segmento 5 de personas colombianas que ingresan por la frontera norte se adopta la estrategia de más por lo mismo también, ya que ellos recibirán un mejor servicio que la competencia por el mismo precio.

4.2.1 Estrategia para mercado objetivo

La estrategia que se plantea para cada segmento es la siguiente:

	ESTRATEGIA
SEGMENTO 3	Marketing No Diferenciado
SEGMENTO 5	Marketing No Diferenciado

4.3 Mix de marketing

El mix de marketing es una herramienta para posicionarse en el mercado objetivo (Friend, 2008). Se define con cuatro pes: producto, plaza, precio y promoción.

Antes de definir el mix de marketing, primero se va a definir la mezcla de producto:

PLATO TÍPICO	BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	BEBIDAS ALCOHÓLICAS	POSTRES	SALÓN DE EVENTOS
Plato típico colombiano	Jugos Naturales Aromáticas	Cerveza	Helado en copa	Salón de eventos
Plato típico ecuatoriano	Café Gaseosa			

4.3.1 Producto

4.3.1.1 Beneficio básico:

SEGMENTO 3	SEGMENTO 5
Plato típico	Plato típico
Bebidas no alcohólicas	Bebidas no alcohólicas
Bebidas alcohólicas	Bebidas alcohólicas
Postres	Postres
Salón de eventos	-

El beneficio central es satisfacer el hambre de los segmentos objetivos.

4.3.1.2 Producto real

Para ambos segmentos todos los productos que se ofrecen al segmento serán servidos en vajilla impresa con el logo del paradero, tendrán la marca del negocio y serán elaborados con la receta secreta.

La *marca* es el nombre, el diseño, la combinación de ellos para identificar nuestro producto para diferenciarlo muy claramente de la competencia. Está formada por el logotipo. En base a la estructura es de marca denominativa, donde está constituida por un nombre. En cuanto al alcance de su uso es una marca individual, ya que solo puede ser utilizada por nosotros.

Gráfico 4.1: Marca y logo de la empresa



Fuente: Autora

Los ingredientes que se utilizarán para la elaboración de los productos serán de alta calidad; es decir, productos frescos, materia prima garantizada de marcas como Mr. Pollo y otros cuyos procesos y regulaciones sanitarias avalan calidad.

Todos los productos ofertados serán servidos a la mesa por un mesero (a), o podrán ser empacados para llevar, además los clientes tendrán acceso al parqueadero gratuito del paradero turístico. También se pondrá a disposición de los clientes salones de juegos tanto para niños como para adultos.

Las instalaciones del establecimiento ofrecerán un ambiente típico ecuatoriano y colombiano también. Se cuidará permanentemente la higiene.

Y para el segmento 3, al que se le ofrece el salón de eventos también, se contará con meseros que brinden servicio y parqueadero gratuito.

4.3.1.3 Producto aumentado

El paradero turístico ofrecerá el servicio de entrega a domicilio, en caso de que los clientes así lo requieran y se lo hará con una recarga monetaria adicional.

Para el segmento 5, además se le brindará el servicio de cambio de moneda pesos/dólares a la tasa del mercado.

Para ambos segmentos, la garantía del producto en cuanto a su calidad.

4.3.2 Plaza

La plaza, se refiere al conjunto de actividades relativas al acercamiento del producto al consumidor. Pero el paradero turístico internacional no es una empresa que necesite numerosos intermediarios, por ello su canal de distribución es bastante corto.

El único canal de distribución va a ser directo y será el establecimiento del paradero turístico internacional el mismo que tendrá una capacidad para 100 personas.

En el caso del salón de eventos, para el segmento 3, se ubicará en el mismo paradero turístico y tendrá una capacidad para 150 personas.

4.3.3 Precio

Para la fijación de precios de los productos se ha adoptado una estrategia basada en la competencia, tomando como base la estrategia de posicionamiento.

Los precios, costo y utilidad promedio de los platos son:

Tabla 4.1: Precios y costos promedio de productos empresa

PROMEDIO	P.V.P	COSTO	UTILIDAD
PLATOS	\$4.42	\$1.50	\$2.92
BEBIDAS ALCOHÓLICAS	\$1.50	\$0.65	\$0.85
BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	\$1.07	\$0.38	\$0.69
POSTRES	\$1.50	\$0.60	\$0.90
SALÓN EVENTOS (seg. 3)	\$600.00	\$300.00	\$300.00

Fuente: Autora

Las ventas proyectadas a cinco años, se reflejan a continuación, tomando en cuenta el ciclo de vida del producto en la industria de restaurantes.

Tabla 4.2: Proyección de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO NORMAL					
TOTAL mensual	1	2	3	4	5
Platos típicos	\$ 191,040.00	\$ 255,802.56	\$ 304,011.50	\$ 271,380.94	\$ 307,474.60
Bebidas alcohólicas	\$ 1,368.00	\$ 1,832.37	\$ 2,176.97	\$ 1,943.96	\$ 2,202.51
Bebidas no alcohólicas	\$ 34,560.00	\$ 46,275.84	\$ 54,997.06	\$ 49,094.04	\$ 55,623.55
Postres	\$ 32,400.00	\$ 43,383.60	\$ 51,559.74	\$ 46,025.66	\$ 52,147.07
Salón de eventos	\$ 21,600.00	\$ 28,080.00	\$ 32,400.00	\$ 28,080.00	\$ 30,888.00
TOTAL:	\$ 280,968.00	\$ 375,374.37	\$ 445,145.27	\$ 396,524.60	\$ 448,335.73

Fuente: Autora

Según lo anterior, el punto de equilibrio es:

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 189,679.21	\$ 166,506.53	\$ 172,002.49	\$ 158,788.41	\$ 151,686.79

Fuente: Autora

4.3.4 Promoción

La publicidad y la promoción de ventas son los principales métodos utilizados para fomentar la venta del producto.

Dentro de la publicidad, el principal objetivo consiste en dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo compren incluso antes de haberlo visto o probado, es esencial para fomentar las ventas.

Para el segmento 3, se realizarán acciones como cuñas radiales en las emisoras preferidas como Radio América, Radio Integración. Se publicitará también en la prensa escrita local de la ciudad de Tulcán. Utilización de estrategias BTL como publicidad móvil en transporte público (buses), personaje animado en los exteriores del paradero turístico. Publicidad en hostería Palmira en Ambuquí mediante la realización de alianza estratégica de ganar – ganar. Pautaje en redes sociales como Facebook y Twitter.

Para el segmento 5, las acciones son similares. Cuñas en radio (América FM, Integración FM). Estrategias BTL en transporte público (taxis que van de Tulcán al Puente de Rumichaca, operadoras de turismo), personaje animado. Entrega de volantes en los principales sitios de presencia masiva del segmento objetivo como el Puente Internacional de Rumichaca, en las calles principales de Tulcán (calle Bolívar y calle Sucre), los volantes serán entregados los días de mayor concurrencia de turistas (miércoles, jueves, domingo). Valla publicitaria en la vía Ipiales –Tulcán.

Las acciones promocionales que se llevarán a cabo son: descuentos especiales (25%) en el día de la madre, día del padre, semana santa y navidad. Además a los cumpleaños que asistan al paradero, el postre es gratis.

El presupuesto anual para publicidad y promoción es de \$14 344.40.

5. Diseño y planes de desarrollo

Esta sección tiene como fin determinar la manera en que se va a diseñar y desarrollar los productos del paradero turístico en los que se basa su ventaja competitiva. Es necesario su detalle ya que representa un reto de fabricación que debe ser especificado para facilitar el entendimiento del lector.

5.1 Estado actual de desarrollo y actividades pendientes

Los productos que se ofrecen en el paradero turístico son platos típicos tanto de Ecuador como de Colombia. Para mantener la ventaja competitiva del negocio se van a elaborar dichos productos bajo un proceso que permita la no facilidad de copia de la ventaja por parte de la competencia.

Con este fin, las recetas de cada plato van a ser secretas y serán el resultado de un concurso de recetas, de donde el ganador quedará como receta secreta del restaurante.

Para empezar con este proceso, se convocará a concurso en la ciudad de Tulcán para escoger la mejor receta típica. El día de la realización del concurso, se hará degustar al público del producto el cual decidirá de entre los participantes, el mejor sabor de cada plato. Esa receta será la ganadora y estará vigente por el lapso de 2 años en el restaurante.

La persona que haya contribuido con la receta ganadora, obtendrá un reconocimiento público mediante una publicación en el periódico de circulación local felicitando su participación y su logro, también se colocará una fotografía suya dentro del paradero turístico donde se tendrá una galería a manera de homenaje a las personas que contribuyeron con el negocio. Además se les entregará dos pases para pasar un fin de semana de recreación, en una hostería del valle del Chota ubicado a una hora y media de la ciudad.

Previamente al concurso los participantes habrán tenido que firmar cláusulas de confidencialidad de la receta por el tiempo de 2 años, esto con el fin de

evitar que sea fácilmente copiable. En caso de incumplimiento tendrá una sanción legal y económica fuerte.

Después de haber escogido la receta ganadora, esta será base para la preparación de cada plato.

5.2 Dificultades y riesgos

Todas las acciones organizacionales, al igual que las personales, implican cierto grado de riesgo. Antes de diseñar la estrategia del negocio, se determina el grado de riesgo que por lo general puede tolerar la empresa (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998). Los potenciales riesgos que se han identificado son:

- Posible divulgación de la receta secreta por parte del concursante. Para esto se firmará previo al concurso un acuerdo de confidencialidad legalizado ante la Ley que establezca que el concursante no puede divulgar por mínimo tres años su receta en caso de salir ganadora.
- Que a la gente no le guste el sabor de la receta. Para esto el momento del concurso se hará la degustación con el fin de evitar que no sea del agrado de la gente.
- Competidores podrían desarrollar formas de copiar las características del negocio. Si esto ocurre la competencia tendría que incurrir en costos y gastos, desarrollar el concurso, y adaptar su estructura de manera similar a la del paradero turístico.
- Posible divulgación de las recetas secretas por parte del chef u otro personal de cocina. Para esto el personal de cocina previo a su ingreso firmará un contrato que establezca confidencialidad absoluta respecto a dichas recetas y en caso de incumplimiento tendrán una sanción económica y legal fuerte.

5.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos

Para los productos que no presenten alta rotación de consumo, se buscará investigar el motivo para mejorarlo analizando su presentación, decoración, cantidad, además se presentarán promociones como degustaciones gratuitas,

evitando que entren en la etapa de declinación del producto. Esto permitirá mejorar el nivel de ventas.

Además el concurso de la receta secreta se realizará cada 2 años, así se conserva la ventaja competitiva y además se genera expectativa en los clientes potenciales, quienes se pueden ver alentados a asistir al paradero turístico con esta acción.

5.4 Costos de desarrollo proyectados

Los rubros en los que se incurrirá para la realización de las actividades mencionadas son:

Tabla 5.1: Costo organización del concurso bianual
para receta secreta

ACTIVIDAD	COSTO
Organización del concurso	\$ 1,000
Publicación en periódico (15 ganadores)	\$ 525
Legalización de contratos de confidencialidad	\$ 450
Realización galería de fotos interna	\$ 300
Pases Hostería Palmira (2 por ganador)	\$ 450
Materiales degustación	\$ 3,000
TOTAL:	\$ 5,725

Fuente: Autora

6. Plan de operaciones y producción

Habiendo desarrollado el plan de marketing y establecido los planes de desarrollo, a continuación se va a definir la estructura de la empresa con el fin de plasmar la estrategia de la compañía para el logro de objetivos y metas. Es decir, se va a definir un marco de acción concreto que ha de seguirse, de manera que se produzca desarrollo y utilidades satisfactorias.

6.1 Visión

En el mediano plazo, ser reconocidos como un restaurante de comida típica sólido, que ofrece productos y servicios de excelencia. Y ser lo suficientemente solventes para abrir sucursales en la ciudad de Tulcán y en otras ciudades del país.

6.2 Misión

Alcanzaremos nuestra visión estando comprometidos con la innovación, ofreciendo una nueva experiencia al paladar de nuestros clientes con productos elaborados con ingredientes de alta calidad y fusionando culturas gastronómicas. Brindando además momentos de recreación, proporcionando fuentes de trabajo a la comunidad y retorno a los inversores.

6.3 Objetivos, medidores y estrategias

Para lograr el cumplimiento de la misión y visión, se ha utilizado una herramienta muy útil, el cuadro de mando integral o BSC (por sus siglas en inglés), que ayuda a la empresa a expresar los objetivos y la manera de cumplirlos de acuerdo al plan diseñado.

Enseguida se definirá cada uno de los objetivos y la (s) estrategia (s) para lograrlo, de acuerdo a cada perspectiva. Los indicadores se muestran en el cuadro de anexo, con más detalle.

6.3.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Formación y retención de empleados
 - Capacitar al personal por lo menos 60 horas el primer año e ir subiendo el número de hora los siguientes años.

Tabla 6.1: Costo capacitación al personal

CAPACITACIÓN	
HORA CAPACITACIÓN	60
COSTO	\$ 30.00
TOTAL	\$ 1,800.00

Fuente: Autora

- Premiar al mejor empleado de mes, el que haya sido más puntual y haya cumplido mejor su trabajo, se le incentivará entregando dos pases a la hostería Palmira.

Tabla 6.2: Costo incentivo mejor empleado del mes

INCENTIVOS	
NÚMERO DE PASES	24
COSTO	\$ 15.00
TOTAL	\$ 360.00

Fuente: Autora

- Dotar al personal del uniforme adecuados para el buen desempeño de sus funciones.

Tabla 6.3: Costo uniformes personal

UNIFORMES	
Meseros y supervisor	\$ 115.00
Cocina	\$ 114.00
TOTAL:	\$ 229.00

Fuente: Autora

- Buscar generar un ambiente laboral agradable, buscando basar las relaciones en el respeto, la honestidad, la puntualidad.

- Crear una cultura orientada al cliente
 - Comunicar al personal las metas de la empresa y hacer una evaluación anual para determinar el número de metas cumplidas. Si no se han cumplido las metas se organizará una charla para comunicar las fallas e incentivar al personal para un mejor desempeño con miras a lograr lo establecido.

- Satisfacción y motivación
 - Se solicitará de parte de la administración, que se realicen sugerencias por parte de los empleados o se expresen sus inconformidades, en forma mensual mediante una plantilla, en una reunión. El administrador del local tomará las sugerencias para realizar un análisis y poder mejorar la satisfacción a clientes, empleados
 - Para motivar internamente al personal, el administrador tendrá también la responsabilidad de presentar videos, lectura de documentos, y charlas dictadas por expertos motivadores. Éstas técnicas permitirán despertar el interés y promover el deseo de mejorar y esforzarse en las actividades diarias. Las charlas se llevaran a cabo cada dos meses el primer año, e irán aumentando con el tiempo, mientras que las otras herramientas irán alternándose entre ellas.

Tabla 6.4: Costo material para motivación

MOTIVACIÓN	
Plantillas	\$ 30.00
Material didáctico	\$ 50.00
Charlas	\$ 180.00
TOTAL:	\$ 260.00

Fuente: Autora

6.3.2 Perspectiva de procesos internos

- Tiempos
 - Preparar los alimentos con anterioridad para disminuir el tiempo de entrega del producto solicitado por el cliente. Así el personal de cocina dispondrá de facilidad para realizar su tarea. Para esto una persona llegará con anticipación. Se manejarán dos turnos.
 - Comunicar al personal la importancia de entregar a tiempo los pedidos.
- Nuevos productos
 - Se realizará un grupo focal entre los clientes para determinar qué platos nuevos serían de su agrado, sean adicionados al menú. Basados en el resultado de la investigación se realizará el concurso cada dos años para obtener la receta secreta. El costo del concurso será de \$5725.
- Comunicar la propuesta de valor
 - Realizar una evaluación al personal sobre el conocimiento de los objetivos de la empresa. Si la primera determina que menos del 60% de los empleados conoce los objetivos, se realizará una capacitación inmediata acerca del tema. Esta evaluación se realizará cada año.
- Calidad del servicio
 - Realizar charlas que capaciten a los empleados respecto de atención al cliente a los empleados, por lo menos 40 horas al año, el primer año e ir incrementando el número de horas paulatinamente.

6.3.3 Perspectiva del cliente

- Fidelidad
 - Controlar la repetición de compra de los clientes mediante una base de datos y a los clientes repetitivos premiarlos con obsequios como gorras, camisetas o vasos.

Tabla 6.5: Costo base de datos

Base de datos	\$ 1,500.00
Obsequios	\$ 1,000.00
TOTAL:	\$ 2,500.00

Fuente: Autora

- Calidad de los productos
 - Realizar encuestas de satisfacción a clientes. El primer año mínimo un 70% de los clientes encuestados deben estar satisfechos y este porcentaje deberá ir subiendo cada año. La encuesta anual costará \$200.
 - Realizar actividades de publicidad para atraer nuevos clientes (Ver capítulo Plan de Marketing).
- Satisfacción del cliente
 - Hacer una evaluación y llevar un control diario de los reclamos con el fin de buscar solución inmediata a los problemas observados por los clientes. El número de reclamos irá disminuyendo cada año significativamente.
 - Establecer distracciones para los clientes como juegos tanto para niños y para adultos, además de una pequeña granja de animales domésticos. Y determinar su uso mediante la supervisión de la administración.

Tabla 6.6: Costo equipo para área de juegos

ÁREA DE JUEGOS		
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Piscibola	\$ 350.00
1	Resbaladera	\$ 300.00
1	Juego del sapo	\$ 400.00
1	Mesa de ping pong	\$ 600.00
1	Futbolín	\$ 300.00
TOTAL:		\$ 1,950.00

Fuente: Autora

Tabla 6.7: Costo implementación granja

GRANJA		
CANT.	DESCRIPCIÓN	AÑO 1
5	Gansos	\$ 50.00
10	Gallinas ponedoras	\$ 80.00
2	Pavos reales	\$ 500.00
-	Alimentación animales	\$ 200.00
TOTAL:		\$ 830.00

Fuente: Autora

Dotar al establecimiento de un equipo de música para que los clientes puedan disfrutar de música ambiental mientras disfrutan de sus alimentos.

Tabla 6.8: Costo equipo musical

EQUIPO MUSICAL		
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Equipo musical	\$ 1,000.00
TOTAL:		\$ 1,000.00

Fuente: Autora

6.3.4 Perspectiva financiera

- Rentabilidad
 - Hacer un análisis de los proveedores para determinar aquellos improductivos y desecharlos, manteniendo los que satisfacen las expectativas de la empresa. Este análisis se realizará cada seis meses.
 - Utilizar al máximo la maquinaria y equipo de la empresa estableciendo un eficiente proceso de producción.
 - Tener contacto con las instituciones bancarias y financieras para tener acceso a fuentes de financiamiento con tasas de interés atractivas.
 - Monitorear para asegurarse que los flujos de efectivo permitan pagar los créditos a tiempo.
- Aumento de ventas
 - Establecer un precio dentro del rango de \$8.00 a \$10.00 dólares por persona, de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado.
 - Realizar actividades de publicidad como vallas publicitarias, cuñas radiales y otras especificadas en el plan de marketing.
 - Realizar actividades de promoción especificadas en el plan de marketing.
 - Establecer relaciones con agencias u operadoras de turismo colombianas, a fin de que la empresa sea difundida en sus paquetes turísticos.
- Crecimiento
 - Supervisar el comportamiento de la demanda, mediante la base de datos, para saber el número de clientes.

6.4 Ciclo de operaciones

A continuación se va a detallar el proceso para la fabricación de los productos que ofrece el paradero turístico.

La selección de los proveedores se basará en cinco factores:

- Calidad de los productos
- Voluntad para trabajar de mutuo acuerdo
- Idoneidad técnica
- Localización geográfica
- El precio

Es igualmente necesario contar con normas estándar de compras y es conveniente usar tablas de conversión que permitan calcular rápidamente las cantidades de materia prima requeridas para cada preparación.

La recepción de las mercancías la realizará el jefe de cocina, quien tenga conocimientos en cuanto a las características de los productos, su calidad, sus condiciones óptimas en las cuales se deberán recibir, que los empaques sean apropiados, comparará los precios con los de las órdenes de compra. Y por último pero sin ser menos importante aunque el proveedor sea de plena confianza es necesario que la administración revise periódicamente el proceso, para poder llevar un control.

Posteriormente se procede al almacenamiento de los insumos, cuyo objetivo es conservar los alimentos seguros, limpios y secos. Para lograrlo se requiere que los depósitos cumplan con ciertas características adecuadas como: ventilación, iluminación, etc.

A la hora de preparar de los alimentos, los equipos, utensilios e instalaciones deben estar limpios, los residuos se recogerán en fundas desechables, y deberán ser ubicadas lejos de los almacenes de alimentos.

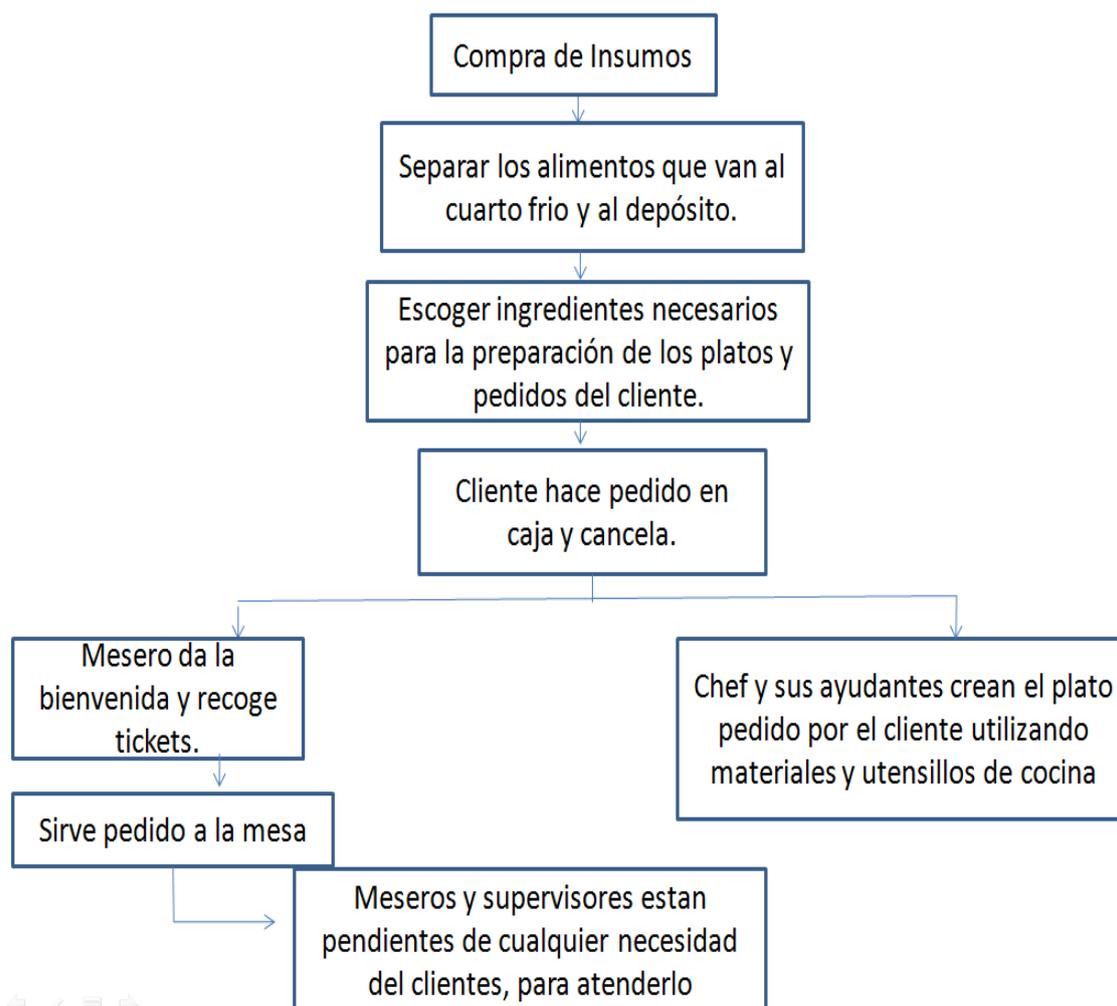
El servicio a prestar por parte de paradero, será de miércoles a domingo y el horario de atención será de 10H00 a 17h00.

El proceso del servicio comienza con la entrada del cliente al restaurante, quien es recibido por el personal de seguridad. Una vez dentro, se acerca a hacer su pedido en caja donde dispondrá del menú y pagará su orden. Luego se ubicará en una mesa disponible a donde acudirá el mesero a darles la bienvenida y a retirar el ticket de pedido.

El jefe de cocina junto con sus ayudantes, se encargarán de la creación del plato y sus acompañamientos, para luego entregarlo al mesero quien los llevará al cliente.

Pero el servicio no acaba ahí, éste tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con la satisfacción al cliente.

Gráfico 6.1: Flujograma de la empresa



Fuente: Autora

6.5 Requerimiento de equipos y herramientas

Los equipos y herramientas son aquellos bienes industriales que permiten y facilitan el proceso de producción (Jáuregui, 2001). En el caso del paradero turístico son todas las máquinas y tecnología con las que se crean los diversos productos del menú.

Vale destacar que la cocina del establecimiento contará con las herramientas necesarias para la elaboración de los productos detallados en el menú. El diseño de la cocina será realizado por un profesional con la finalidad de optimizar espacios, seguridad y recursos.

A continuación se aprecia la tabla correspondiente a los costos de la maquinaria y equipo necesarios para la operación del restaurante.

Tabla 6.9: Costo maquinaria y equipo

ARTÍCULO	COSTO
Maquinaria y equipo	\$ 6,810.00
Muebles y enseres	\$ 8,700.00
Equipo de computación	\$ 1,950.00
TOTAL:	\$ 17,460.00

Fuente: Autora

6.6 Instalaciones y mejoras

Para estar en la capacidad de prestar un servicio de calidad, en el cual los clientes no se sientan incómodos y que los cocineros tengan un espacio adecuado para realizar su trabajo, los meseros y demás funcionarios puedan moverse libremente.

Para el funcionamiento del paradero turístico se requiere instalaciones físicas. Se cuenta con un el terreno y para la construcción de las instalaciones necesarias, se ha dispuesto la siguiente distribución:

Tabla 6.10: Costo construcción del edificio

ÁREA	METROS	COSTO
Restaurante	265.34	\$ 79,602.00
Salón de eventos	110	\$ 33,000.00
Parqueadero	87.5	\$ 1,048.00
Aceras	-	\$ 4,197.00
Bordillo	-	\$ 2,678.00
Granja	16	\$ 4,800.00
TOTAL:		\$ 125,325.00

Fuente: Autora

Los planos de la construcción, el lector puede encontrar en Anexos 36 y 37.

La construcción debe cumplir con normas específicas para este tipo de negocio, a continuación se describen algunas de ellas:

El piso de las áreas húmedas en la zona de producción debe tener una pendiente mínima de 2%, los drenajes deben estar protegidos con rejillas que eviten el acceso de plagas. Los techos deben estar diseñados y construidos de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de mohos y hongos, etc. La zona de recepción de materias primas debe estar aislada de cualquier riesgo de contaminación física, química y/o biológica. Los circuitos de recepción y distribución de materias primas, no se deben cruzar por el cliente externo. Las zonas exteriores inmediatas al establecimiento en buenas condiciones de limpieza y sin obstáculos que dificulten el acceso; así mismo deberán contar con iluminación nocturna. Las mallas de los orificios para la circulación del aire deben ser de material anticorrosivo y removibles para su limpieza y reparación.

6.7 Localización geográfica y requerimiento de espacio físico

Gráfico 6.2: Mapa de localización de la empresa



Fuente: www.maps.google.com

Fuente: Autora

El paradero turístico se ubicará en el sector norte de la ciudad de Tulcán, más específicamente en el sector de los capulies, por donde existe gran afluencia vehicular, puesto que está en la vía que une a Ecuador y Colombia. A poca distancia del Puente Internacional Rumichaca.

En cuanto a los servicios públicos, ésta es una zona que cuenta con servicios de agua, luz, teléfono, alcantarillado.

En lo referente al requerimiento de espacio físico, se cuenta con un terreno esquinero de 1300 metros cuadrados en la ubicación geográfica antes mencionada. En este terreno se planea la construcción del edificio necesario para el funcionamiento del paradero turístico.

6.8 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La capacidad de almacenamiento de la bodega, para materias primas, es de 4.3 m³.

Los objetivos del almacenamiento serán conservar los alimentos seguros, limpios y secos. Para eso deberá contar con ciertas características como una ventilación adecuada que no contribuirá a la contaminación de los alimentos, iluminación natural y artificial por medio de ventanas y lámparas, el piso deberá ser de cemento y sin grietas, las paredes lo más lisas posibles de materiales resistentes y de fácil limpieza y desinfección, el techo será de material resistente y libre de goteras, puertas seguras, contará con precauciones contra incendio como extintores, y drenajes para evacuación de aguas residuales evitando la entrada de roedores.

Al llegar la materia prima se verificará las cantidades y características requeridas, se deberá programar su recepción fuera de las horas pico y organizarlas de forma regular de modo que no lleguen todas al mismo tiempo. El encargado de recibir la materia prima se debe lavar las manos con agua caliente y jabón. A la materia prima se le debe registrar la fecha en que fue recibida y obviamente debió haber recibido capacitación previa en materia de higiene de alimentos. Además se habrá practicado exámenes médicos. (Bastidas, 2011). Los insumos se clasificarán de acuerdo a su necesidad, con o sin refrigeración.

6.9 Aspectos regulatorios y legales

El paradero turístico se rige bajo leyes nacionales. Todo negocio debe cumplir con lo que la ley dispone en el ámbito legal, tributario, sanitario, entre otros, para que sus operaciones sean reconocidas por las autoridades y especialmente por los clientes.

Para conocer los aspectos legales que regulan el funcionamiento del paradero turístico en el medio en el cual se va a desarrollar, referirse al capítulo 2, donde ya se ha hecho un análisis.

7. Equipo gerencial

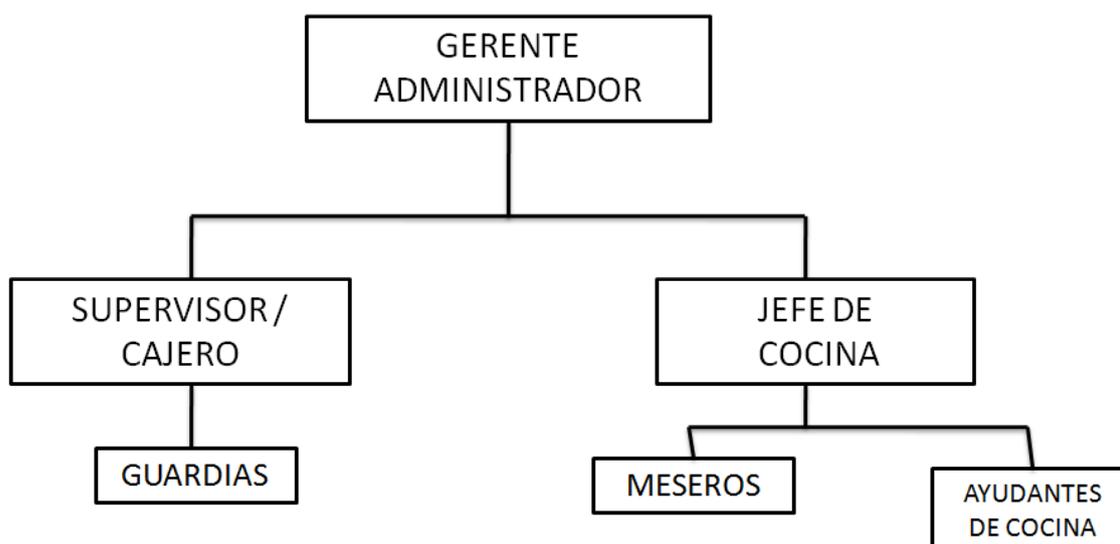
7.1 Estructura organizacional

La estructura del paradero permitirá autoridad, división de trabajo y delegación de autoridades, pero conservando la especialización de cada parte en su función específica.

A continuación se presenta el organigrama que se manejará, el número de personas está repartido así:

- 1 administrador
- 1 supervisor / cajero
- 1 jefe de cocina
- 2 ayudante de cocina
- 4 meseros
- 2 guardias de seguridad

Gráfico 7.1: Organigrama de la empresa



Fuente: Autora

Dentro del proceso de creación de nuevas empresas, es fundamental formalizar legalmente la constitución de la persona jurídica, siendo ésta una obligación expresada en las leyes del país.

El paradero turístico será una compañía de responsabilidad limitada.

Este tipo de compañía, de derecho privado, se constituye para el desarrollo de actividades económicas de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la ley. La responsabilidad es limitada al capital social de la organización, no existe libre negociación de sus participantes y es una compañía de carácter cerrado. Entre las ventajas de esta compañía están que no demanda capital mínimo, cada socio participa directamente en los beneficios y existe la posibilidad de reunir un mayor capital para la empresa (Aguirre, 2011).

Para este tipo de compañías, se requieren mínimo dos personas, el capital es el mínimo establecido por la Superintendencia de Compañías, que es de \$400.00.

Además, la ley establece que se forme un fondo de reserva hasta alcanzar por lo menos el 20% del capital social, de las utilidades de cada año se destinará un 5% para esto.

7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

El personal administrativo, en este caso se refiere al gerente administrador, supervisor cajero y personal de guardianía.

7.2.1 Gerente

Será la persona encargada de la administración del paradero turístico. Su nivel de estudios debe ser de por lo menos tercer nivel. Sus tareas son dirigir y coordinar todas las actividades y recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos. Además representará a la empresa frente a terceros. Manejará al personal, proveedores y será su responsabilidad la contabilidad y análisis financiero. Administrará las acciones de marketing, relaciones con los clientes.

Llevará la contabilidad del restaurante que se realizará mensualmente con el fin de conocer y controlar ingresos, gastos, y demás flujos de efectivo. Analizará

indicadores financieros que faciliten la toma de decisiones por parte de la administración del paradero turístico.

Controlará el inventario de materia prima conjuntamente con el jefe de cocina.

7.2.2 Supervisor

Será la persona encargada de controlar las operaciones diarias de la empresa. Podrá ser hombre o mujer con experiencia en servicio al cliente y manejo de números, deberá tener valores básicos como la responsabilidad y la honradez, y tendrá facilidad para interactuar con otras personas. Tomará los pedidos de los clientes y cobrará su consumo. Supervisará a los meseros en sus funciones y estará pendiente de cualquier necesidad extra de los clientes. Al final del día realizará un arqueo de caja y entregará cuentas al gerente administrador.

7.2.3 Guardias

Serán las personas encargadas de vigilar dentro y fuera de la empresa, procurando mantener su seguridad. Deberá tener estudios secundarios, tener preparación en el área de seguridad y experiencia. Cuidará la seguridad del cliente y de sus pertenencias. Entre sus responsabilidades está mantener la calma y tranquilidad en caso de problemas, llamar a la policía en caso de algún siniestro.

7.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

El personal recibirá una compensación económica mensual, así:

Tabla 7.1: Necesidades de personal y sueldos

No.	Cargo	Sueldo
1	Administrador	\$ 500.00
1	Supervisor	\$ 300.00
2	Guardia	\$ 290.00
1	Jefe de cocina	\$ 300.00
2	Ayudante de cocina	\$ 271.92
4	Mesero (a)	\$ 282.85
TOTAL:		\$ 1,944.77

Fuente: Autora

Para la fijación de estos valores, se ha tomado en cuenta los salarios mínimos sectoriales estipulados por el Ministerio de Relaciones Laborales del país.

En cuanto a inversionistas y accionistas se hará la distribución de utilidades de acuerdo a cada ejercicio económico y será proporcional a los beneficios obtenidos.

7.4 Políticas de empleo y beneficios

En principio, se les dejará a los empleados bien en claro lo que se espera de ellos y lo que ellos pueden esperar a cambio; también deberán entender las consecuencias de un mal desempeño, descuido de sus tareas o deshonestidad; es por esto que se les tratará con equidad y justicia.

Las políticas son las siguientes:

- Respetar los horarios de trabajo.
- Orden y limpieza adecuada de cocina, comedor, baños.
- Tener en cuenta siempre que el cliente es primero.
- Escuchar cuidadosamente las peticiones de los clientes y responder con una sonrisa, jamás con una actitud negativa.
- Responder y atender tan pronto como sea posible a todas las quejas de los clientes.
- El pago de nómina se realizará cada fin de mes.
- No se podrá realizar pagos por adelantado.
- Buen uso y presentación adecuada del uniforme ya que refleja la imagen corporativa.
- Se prohíbe utilizar el uniforme fuera del lugar de trabajo.
- El uniforme siempre deberá estar limpio y planchado.
- Se prohíbe realizar modificaciones de cualquier tipo al uniforme.
- Al ser despedido o haber renunciado, deberá entregar el uniforme en buenas condiciones.
- Se mantendrá un inventario de uniformes entregados al personal.

- El empleado que demuestre buen trabajo, respeto por sus compañeros, amabilidad, puntualidad, entre otros, será nombrado empleado del mes.
- El momento de su contratación, todo empleado deberá presentar su carnet de salud.
- El empleado deberá especificar si padece de alguna enfermedad o alergia.
- Cada año todos los empleados deberán realizarse exámenes médicos de rutina.
- Si un empleado llegase a contraer una enfermedad contagiosa o peligrosa para los clientes y el resto de personal, no podrá ingresar al establecimiento.
- No usar accesorios como pulseras, anillos, piercing visibles.
- Evitar usar sustancias como perfumes, cremas y maquillaje.
- Lavar las manos y antebrazos con agua y jabón antibacterial, antes de empezar su jornada de trabajo y cada vez que sea necesario.
- Presentarse con cabello limpio, recogido y cubierto por un gorro.
- Los manipuladores de alimentos deberán lavar las manos y antebrazos frecuentemente y cuantas veces sea necesario. Sobre todo después de utilizar el servicio sanitario.
- Los manipuladores de alimentos no podrán desempeñar sus funciones en el evento de presentar infecciones dérmicas, lesiones tales como heridas y quemaduras, infecciones gastrointestinales, respiratorias u otras susceptibles de contaminar el alimento durante su manipulación.

En lo referente a las normas de higiene personal, se establecerá las siguientes normas:

- El rostro: El personal masculino deberá presentarse afeitado. El personal femenino se presentará con maquillaje suave procurando evitar perfumes con aromas fuertes.
- El cabello: En este aspecto se deberá guardar una higiene máxima, lavándose el pelo con asiduidad y procurando cortarlo como máximo

cada quince días. Los peinados deberán ser discretos intentando evitar las patillas.

- El aseo corporal: Debido a la mayor transpiración, se recomienda ducharse antes del servicio, para evitar malos olores.
- La boca y los dientes: Es muy importante mantener una correcta higiene bucal. Se evitará fumar o beber durante el servicio.
- La limpieza de manos y uñas: Las manos están en todo momento a la vista del cliente por ello se deberá cuidar al máximo su pulcritud, evitando el mal efecto de las manos sucias con uñas largas o mordidas. El personal femenino utilizará solo esmaltes transparentes o de colores suaves.
- Los pies: Se deberán cuidar con esmero los pies. El calzado tendrá que ser cómodo. Es recomendable la utilización de talcos.

7.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

De acuerdo a la ley de compañías, en su sección V, establece que cada socio tendrá un certificado de aportación en el que constará su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan. La participación de cada socio es transmisible por herencia.

La participación que tiene el socio en la compañía es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social. Todo socio tiene derecho a recibir la parte proporcional que le corresponde de acuerdo a su aportación. Para efectos de votación, cada participación dará derecho a un voto. No podrá ser obligado al aumento de su participación social.

Sin embargo dentro de la empresa, los socios tienen restricciones, por supuesto, sin agraviar lo que la ley establece. No podrá dar órdenes directas al personal ya que se ha establecido una estructura organizacional. Pero, sí podrá expresar su opinión en la junta de accionistas sobre temas operativos en los que se encuentre de acuerdo o en desacuerdo.

En los casos en que acuda a consumir los productos de la empresa, tendrá igual trato que los demás clientes, deberá cancelar su consumo accediendo a un beneficio de descuento del 10%, por su calidad de accionista.

8. Cronograma general

Enmarcar cualquier plan en su duración es básico para el éxito del mismo. Es por eso que esta sección presenta una lista de los elementos necesarios para la implementación del plan, así como una gráfica ilustrativa en relación al tiempo, sobre las actividades a desarrollar.

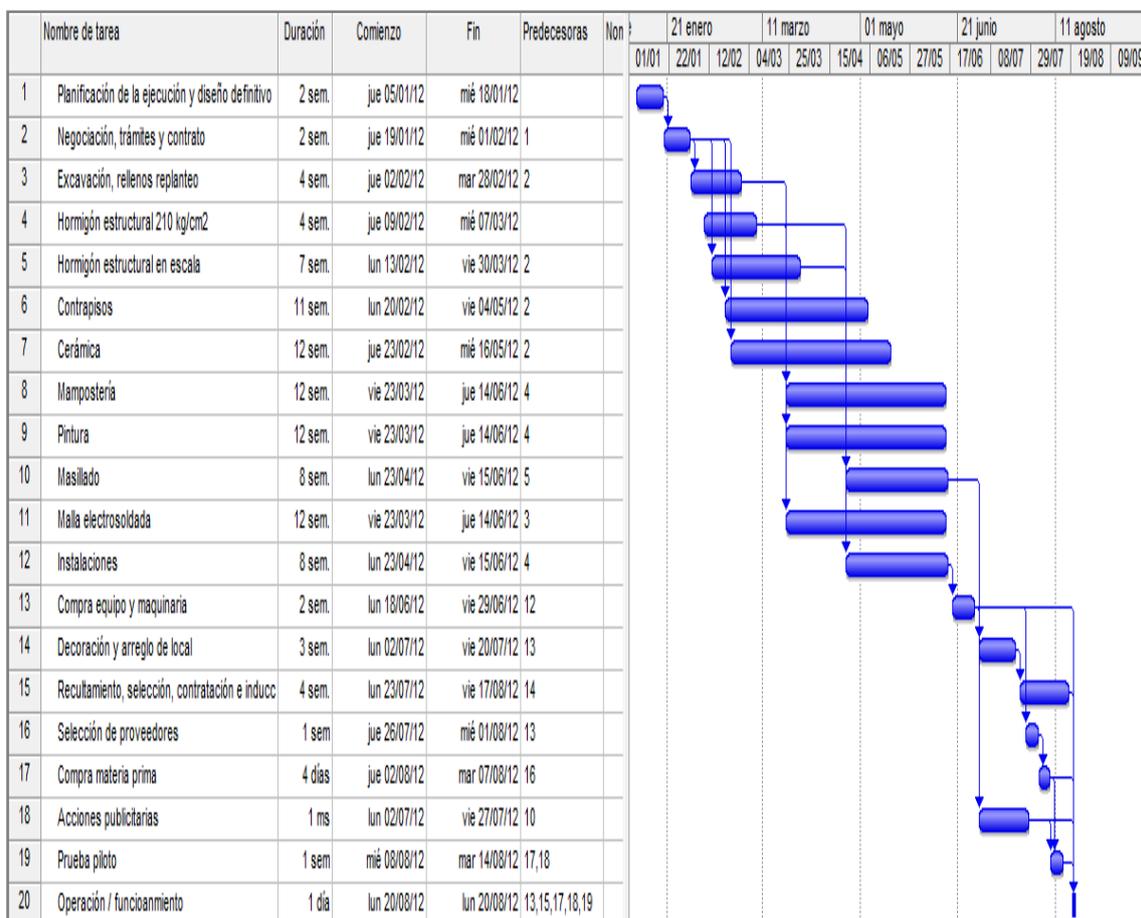
8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Para la implantación del paradero turístico La Riera, después del análisis de factibilidad, es necesario realizar un plan de todas las actividades necesarias:

- Planificación de la ejecución y diseño definitivo del proyecto, en caso de haber observaciones o correcciones.
- Negociación con contratistas, trámites legales como permisos de construcción, y contrato de la construcción.
- Construcción integral del edificio, esto incluye acciones como excavación, pintura, masillado, entre otros propios de la obra.
- Compra de equipo y maquinaria necesarias para el funcionamiento de la compañía.
- Decoración interior y arreglo del edificio.
- Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Análisis y selección de proveedores de materia prima.
- Compra de la materia prima necesaria para la elaboración de los productos ofertados en la compañía.
- Acciones publicitarias, especificadas en el plan de marketing.
- Prueba piloto de la operación de la compañía,
- Y finalmente la operación en si del paradero turístico.

8.2 Diagrama de Gantt con actividades, tiempos y valores monetarios

Gráfico 8.1: Diagrama de Gantt



Fuente: Autora

La fecha de inicio es el día 5 de enero del 2012 y la fecha de culminación es el 20 de agosto del mismo año. Los valores monetarios de las actividades, se encuentran tomados en cuenta en el análisis financiero del presente trabajo, el lector puede referirse a ellos para mayor detalle.

8.3 Riesgos e imprevistos

Dentro de las actividades mencionadas, los posibles riesgos o imprevistos que se pueden presentar son no llegar a un acuerdo pronto de negociación con un contratista para la construcción del edificio. Ya, en la ejecución de la obra existe el riesgo de que se aplacen los tiempos debido a condiciones de tiempo imprevistas que no permitan continuar normalmente con las acciones, o por escases de material de la construcción.

En la compra de maquinaria se puede presentar el riesgo de que no exista disponibilidad inmediata del artículo o que haya subido de precio desde el momento de la cotización. En la contratación del personal, el riesgo es no estar conforme o no encontrar personal adecuado acorde a las necesidades de la compañía.

Hay que tomar en cuenta que en caso de retraso de una o varias actividades, puede retrasar también la obra en general a una mayor proporción ya que existen actividades que dependen de anteriores para ser iniciadas. *Ver diagrama de Gantt.*

Es necesario que el administrador del proyecto haga un seguimiento continuo al cumplimiento de las tareas establecidas en el cronograma y si fuese necesario, dar solución lo más temprana posible a los problemas presentados.

9. Riesgos críticos, problemas y supuestos

Esta sección señala los supuestos sobre los que se ha construido el plan de negocios y los riesgos y problemas principales que podrían surgir a fin de planificar acciones a tomar al respecto.

9.1 Supuestos y criterios utilizados

La proyección de la empresa se realizará a cinco años, asumiendo:

- Inflación del 3%
- Crecimiento de la industria 5%
- Va a continuar la dolarización en el país por lo menos cinco años más
- Crecimiento de los sueldos 10%
- Crecimiento esperado de la ventas, en promedio, 30%
- La curva del ciclo de vida de la industria es *de estilo*, según Kotler, esta curva muestra varios periodos de interés renovado. Las ventas en un establecimiento de comidas fluctúan debido a la naturaleza propia del negocio.

9.2 Riesgos y problemas principales

9.2.1 Aumento de precios de proveedores

El control sobre los precios de materias primas estará determinado de acuerdo al mercado, pero este puede incrementarse por alguna razón, como por ejemplo condiciones naturales del tiempo que generen escasez y por ende subida de precio en la materia prima que en este caso son productos alimenticios de consumo masivo. En caso de presentarse una subida de precios por esta u otras razones, se buscará realizar acuerdos con los proveedores para la mantención del precio o en su defecto que la subida no sea significativa, para seguir manteniendo relaciones comerciales con ellos.

Además hay que tomar en cuenta que existe un buen número de proveedores para la materia prima del paradero.

En caso de que no haya manera de contrarrestar la subida de precios, existe la opción de adquirir la materia prima en la ciudad fronteriza de Ipiales, Colombia.

9.2.2 Aumento o disminución de la demanda

En caso de presentarse un aumento en la demanda se optará por contratar más personal de acuerdo a las exigencias de este incremento. Además, de ser necesario se ampliarán las instalaciones, ocupando el local destinado para el salón de eventos.

Por otro lado, si la demanda disminuye, se aplicarán estrategias de relanzamiento, acciones de promoción y/o publicidad. Además se realizará una investigación del mercado para determinar las causas de la disminución, y así desarrollar estrategias que apunten a la verdadera razón del problema.

9.2.3 Conflictos políticos

Los conflictos políticos en el país podrían desencadenar en huelgas, éstas han afectado al país de muchas formas, una de estas es económica, y para evitar este efecto en el negocio es importante mantenerse informado y poder salvaguardar la seguridad de los empleados como de los clientes, modificando horarios de atención de acuerdo a como lo amerite la situación.

9.2.4 Subida tasa de cambio pesos / dólares

En caso de que suba la tasa de cambio pesos por dólares, las personas colombianas se van a ver menos motivadas en trasladarse al Ecuador, obviamente porque tendrían que entregar más de su moneda para obtener un dólar y poder adquirir bienes y servicios. En caso de que esto suceda, se realizarán promociones para motivar a las personas a consumir los productos y servicios del paradero turístico; también se realizará publicidad como la entrega de volantes en la ciudad de Ipiales para comunicar la promoción establecida e incentivar su visita.

10. Plan financiero

El siguiente capítulo hace una evaluación financiera para mostrar si el proyecto es rentable o no, por lo tanto se realiza una presentación de los elementos que participan siendo parte importante de la estructura financiera del proyecto. Este análisis también realiza proyecciones a cinco años.

10.1 Inversión Inicial

La inversión inicial es de \$321 430,16: activos fijos \$182 990, activos diferidos \$6 210). Ver Anexo 11.

El capital de trabajo se calculó para seis: 132 230.16. Ver Anexo 23.

10.2 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos son los productos que se ofertan: platos típicos, bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas, postres y salón de eventos. La proyección de ingresos para los cinco años se puede ver en el Anexo 18.

10.3 Costos y gastos

Los costos son todos aquellos que influyen en el costo de venta de los productos ofrecidos. Los gastos están representados por nómina administrativa, servicios básicos, mantenimiento, entre otros. Ver anexos 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 20.

10.4 Margen bruto y margen operativo

El margen bruto del primer año en el escenario normal es de \$130 708,54 y el margen operativo en el mismo año, escenario normal es de \$ 69 209,07. Ver anexo 24.

10.5 Estado de resultados actual y proyectado

El estado de resultados se proyectó a cinco años, en tres escenarios: normal, pesimista y optimista. Ver anexos 24, 25 y 26.

10.6 Balance general actual y proyectado

El balance general actual y proyecta a cinco años, se encuentra en el anexo 34.

10.7 Flujo de efectivo actual y proyectado

Los flujos de efectivo se proyectaron a cinco años, en tres escenarios: normal, pesimista y optimista. Ver anexos 27, 28 y 29. Además se calculó y uso una tasa de descuento del 16.90%, ver anexo 30. Los indicadores financieros como valor actual neto y tasa interna de retorno, de cada escenario, se muestran en los anexos 31, 32 y 33.

10.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio determina el nivel de ventas que se debe tener en un ejercicio económico, en el cual las ventas cubrirán exactamente a los costos, resultando una utilidad de cero. Para el primer año se necesita vender \$189 679,21, ver anexo 22.

10.9 Control de costos importantes

Se ha identificado que cambios porcentuales en ingresos o costos del proyecto, afectan a las proyecciones realizadas. El proyecto es sensible.

10.10 Valuación

Los flujos de efectivo disponibles para el proyecto se han calculo en escenarios normal, pesimista y optimista. Y se han evaluado utilizando el método CAPM. Ver anexos 30, 31, 32, 33.

10.11 Índices financieros

- Razón circulante = $\text{activos circulantes} / \text{pasivos circulantes}$
Es una medida de liquidez. Se tiene \$0.67 en activos circulantes por cada dólar en pasivos circulantes. Mientras más elevado es este índice, mejor.

- Razón de deuda total = $\text{Activos totales} - \text{patrimonio total} / \text{activos totales}$
La empresa utiliza 66% de deuda. Por cada dólar En activos, \$0.66 dólares es de deuda.
- Razón de deuda a largo plazo = $\text{deuda a largo plazo} / \text{deuda a largo plazo} + \text{capital total}$
Representa el porcentaje de deuda a largo plazo respecto del financiamiento total, es \$0.72.
- Razón de veces que se ha ganado el interés = $\text{UAll} / \text{Gasto interés}$
La compañía cubrió sus obligaciones de pago de intereses 2.59 veces. Representa la utilidad neta respecto de los intereses devengados por la empresa.
- Razón de cobertura de efectivo = $\text{UAll} + \text{depreciación} / \text{Gasto por intereses}$
Por cada dólar de interés pagado, la compañía ha generado \$2.91 de utilidad neta.
- $\text{EPS} = \text{Utilidad neta} / \text{Acciones en circulación}$
Las utilidades por acción son de 24.07

Los indicadores presentados, corresponden al primer año de ejercicio.

11. Propuesta del negocio

En este capítulo muestra el financiamiento deseado dentro de la empresa, así como el uso de los fondos para la creación del paradero turístico. Se realiza, así mismo, un análisis de la inversión desde el punto de vista del inversionista.

11.1 Financiamiento deseado

El capital necesario para financiar el proyecto es de \$321 430,16. Según muestran los flujos de efectivo proyectados tanto en el escenario normal como en el pesimista, el primer año registra un saldo de efectivo negativo, que es normal al iniciar un negocio, esto se refleja excepto en el escenario optimista del primer año. A partir del segundo año en adelante, se reflejan flujos de efectivo luego de realizar los pagos y gastos correspondientes, lo que indica que es posible cumplir con cada uno de los compromisos financieros de la empresa.

11.2 Estructura de capital y deuda buscada

Para obtener la cantidad necesaria para la puesta en marcha del proyecto se ha establecido una estructura de capital, en una relación de 25 -75. Es decir, el 25% corresponderá a capital propio y el restante 75% se obtendrá mediante un préstamo a la Corporación Financiera Nacional, pagando una tasa de interés máxima para este tipo de crédito, de 11.83% a un periodo de cinco años, que es la valuación del proyecto.

En caso de no solicitar préstamo e invertir el 100% la empresa directamente, los flujos, los indicadores financiero como el VAN y la TIR bajarían considerablemente. Esto demuestra que el apalancamiento resulta beneficioso.

11.3 Capitalización

La distribución del capital accionario de los dos socios de la compañía, quienes aportan con el 25% de la inversión inicial, será dividido en 1000 aportaciones. Cada aportación tendrá un valor monetario de \$78.46.

El socio uno tendrá 600 aportaciones, y el socio dos tendrá 400.

11.4 Uso de fondos

El uso que se le dará a los fondos de la inversión inicial está especificado en el anexo 11.

11.5 Retorno par el inversionista

A continuación se presentará el retorno para los inversionistas, en los tres escenarios, con y sin apalancamiento. Como se muestra, el inversionista siempre tiene retorno positivo.

Tabla 11.1: Tasa de retorno de los inversionistas

TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTA		
	CON APALANCAMIENTO	SIN APALANCAMIENTO
ESC. NORMAL	36%	18.90%
ESC. PESIMISTA	15.80%	10.40%
ESC. OPTIMISTA	49.30%	23%

Fuente: Autora

Conclusiones

- Se comprobó la hipótesis planteada, el plan de negocios es viable comercial y financieramente.
- La industria a la que pertenece, la de restaurantes, es apta para la implantación del negocio.
- El Ecuador es un país mega diverso en los insumos que produce, esto es una ventaja ya que permite a la empresa la fácil disponibilidad de recursos para materia prima.
- Los negocios dentro de la industria de restaurantes requieren continua innovación para estar acorde a los gustos del cliente.
- El equipo y maquinaria necesaria para el funcionamiento del negocio, no son sofisticados, son de fácil manejo y adquisición.
- La tendencia de comer en restaurantes es un negocio que crece día a día.
- Existe una necesidad insatisfecha en la población, que se busca aprovechar y satisfacer. Un lugar agradable donde se pueda consumir platos típicos a un precio cómodo.
- La investigación de mercado demostró que en la ciudad de Tulcán no existe un establecimiento de comida típica ecuatoriana y colombiana bien posicionado.
- El mercado objetivo del paradero turístico La Riera, está formado por dos segmentos, uno de personas residentes en Tulcán y otro de personas colombiana en tránsito por Tulcán.
- Para el análisis financiero se presentó analizó la factibilidad financiera del proyecto en tres escenarios: normal, pesimista y optimista.
- El monto de ventas óptimo para alcanzar el punto de equilibrio en el primer año es de \$189 679,21.
- La inversión que requerirá el proyecto es de \$318 214,59, el capital propio a aportar es del 25%.

Recomendaciones

- Se recomienda llevar a cabo el proyecto debido a su factibilidad.
- Aplicar las estrategias para conseguir los objetivos planteados.
- Implementar el proyecto, adquiriendo deuda en un 75% respecto de la inversión inicial.
- Monitorear el comportamiento de la competencia antes y durante la implementación del negocio para estar preparados y actuar en caso de posibles cambios en la industria.
- Permanecer actualizados sobre nuevas tendencias en la industria y adoptar aquellas que beneficien la compañía de manera comercial y financiera.

Bibliografía

Libros:

FRED, David. R., Administración Estratégica, Pearson Education, 2003

GOODSTEIN, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, W. J., Planeación estratégica aplicada, McGraw-Hill Interamericana S.A., 1998

GRAHAM, F., & Stefan, Z., Cómo diseñar un plan de negocios, McGraw-Hill Interamericana S.A., 2008

GRAHAM, F., & Zehle, S., Cómo diseñar un plan de negocios. Lima: El Comercio S.A., 2008

MESTRES, J. R., Técnicas de gestión y dirección hotelera. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. 2003

JOURDI, Jeremy, Estrategia, El Comercio, 2008

ROBBINS, Stephen, Administración, Pearson Education, 2005

SAGAP, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos, McGraw-Hill, 2008

DENIA, I., Manual de servicio de restaurante-bar, Editorial Limusa S:A., 2009

KOTLER, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia. México: Prentice Hall, 1998

SEBESS, P, El restaurante, Graficor S.R.L., 2007

DEBUS, M, Manual para la excelencia en la Investigación mediante grupos focales, HealthCom, 1999

Revista:

AGUIRRE, R, Compañías de comercio en la legislación ecuatoriana, Revista judicial, No 34, 2010

REUTERS, Economía ecuatoriana podría crecer 5.2% en 2012. America Economía, 2010 .

JÁUREGUI, A., Canales de Marketing, Gestipolis, 2006

Artículo de un periódico:

PÉREZ, D., El nivel socioeconómico se diferencia en la actividad, Sección B2, 3 de Noviembre de 2010

SUÁREZ, P., La Asamblea está a la espera de la reforma tributaria del Ejecutivo, Sección C4, 10 de Enero de 2011

Documento de Internet:

Banco Central del Ecuador, Principales variables macroeconómicas, https://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/PrincipalesVariablesMacro_2009_2013_Boletin.pdf, 2010, Recuperado el 10 de enero de 2011

CASTRO, N, El arte de la cocina, <http://artecocina.blogspot.com/2006/11/qu-es-la-coccin-al-vaco.html>, 2006, Recuperado el 20 de enero de 2011

Centro de Estudios y Datos, Aprobación de la gestión del presidente de la República, <http://www.cedatos.com.ec/index.php>, 2011, Recuperado el 30 de enero de 2011

Colin, B, El dólar se recupera, <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/02/02/el-dolar-se-recupera>, 2010, recuperado el 20 de enero de 2011

Consejo Nacional de Discapacidades, Legislación, <http://www.conadis.gob.ec/legislacion.htm>, 2010, Recuperado 20 de enero d 2011

Del Pont, M, El dólar moneda americana problema mundial, <http://www.kpym.com.ar/analisis/pdfs/EL%20D%C3%93LAR%20MONEDA%20AMERICANA%20PROBLEMA%20MUNDIAL.pdf>, 2005, recuperado el 25 de enero de 2011

TOMALÁ, M. A., Evolución de la inflación, de <http://www.zonaeconomica.com/ecuador/evolucion-inflacion/inflacion>, 2010, recuperado el 20 de enero de 2011

Entrevistas:

Bastidas, O. (10 de Mayo de 2011). Chef. (J. Paredes, Entrevistador) Quito, Ecuador.

Páginas Web:

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <http://www.dane.gov.co>

Escuela Superior Politécnica del Litoral. <http://www.espol.edu.ec>

Diario El Comercio. <http://www.elcomercio.com>

Ministerio de Turismo. <http://www.turismo.gob.ec/>

Superintendencia de Bancos y Seguros. <http://www.superban.gov.ec>

Banco Central del Ecuador. <http://bce.fin.ec>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. <http://www.inec.gov.ec>

Tesis de grado:

LOAIZA, M. B.,(2005), Plan de negocios de un restaurante fusión y lounge bar. Quito, Universidad de las Américas

ANEXOS

Anexo 1

DEPRECIACIÓN								
ACTIVOS FIJOS	VALOR	%	1	2	3	4	5	VALOR RESIDUAL
TERRENO	\$ 40,000.00	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EDIFICIO	\$ 125,325.00	5%	\$ 6,266.25	\$ 6,266.25	\$ 6,266.25	\$ 6,266.25	\$ 6,266.25	\$ 93,993.75
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 6,810.00	10%	\$ 681.00	\$ 681.00	\$ 681.00	\$ 681.00	\$ 681.00	\$ 3,405.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 7,320.00	10%	\$ 732.00	\$ 732.00	\$ 732.00	\$ 732.00	\$ 732.00	\$ 3,660.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 585.00	10%	\$ 58.50	\$ 58.50	\$ 58.50	\$ 58.50	\$ 58.50	\$ 292.50
EQUIPO DE AUDIO	\$ 1,000.00	10%	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 500.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1,950.00	33.33%	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ -	\$ -	\$ 0.00
TOTAL:	\$ 182,990.00		\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 7,837.75	\$ 7,837.75	\$ 101,851.25

Anexo 2

VALOR RESIDUAL ACTIVOS FIJOS						
ACTIVOS FIJOS	VALOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TERRENO	\$ 40,000.00					
EDIFICIO	\$ 125,325.00	\$ 119,058.75	\$ 112,792.50	\$ 106,526.25	\$ 100,260.00	\$ 93,993.75
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 6,810.00	\$ 6,129.00	\$ 5,448.00	\$ 4,767.00	\$ 4,086.00	\$ 3,405.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 7,320.00	\$ 6,588.00	\$ 5,856.00	\$ 5,124.00	\$ 4,392.00	\$ 3,660.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 585.00	\$ 526.50	\$ 468.00	\$ 409.50	\$ 351.00	\$ 292.50
EQUIPO DE AUDIO	\$ 1,000.00	\$ 900.00	\$ 800.00	\$ 700.00	\$ 600.00	\$ 500.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1,950.00	\$ 1,300.00	\$ 650.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL	\$ 182,990.00	\$ 134,502.25	\$ 126,014.50	\$ 117,526.75	\$ 109,689.00	\$ 101,851.25

Anexo 3

AMORTIZACIÓN						
ACTIVOS DIFERIDOS	VALOR	1	2	3	4	5
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1,200.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
MENAJE	\$ 2,880.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00
SOFTWARE	\$ 1,500.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
ANIMALES	\$ 630.00	\$ 126.00	\$ 126.00	\$ 126.00	\$ 126.00	\$ 126.00
TOTAL	\$ 6,210.00	\$ 1,242.00				

Anexo 4

GASTO SERVICIOS BÁSICOS					
SERVICIO	1	2	3	4	5
Agua	\$ 403.20	\$ 415.30	\$ 427.75	\$ 440.59	\$ 453.81
Luz	\$ 702.00	\$ 723.06	\$ 744.75	\$ 767.09	\$ 790.11
Teléfono	\$ 480.00	\$ 494.40	\$ 509.23	\$ 524.51	\$ 540.24
Internet y Cable	\$ 660.00	\$ 679.80	\$ 700.19	\$ 721.20	\$ 742.84
TOTAL:	\$ 2,245.20	\$ 2,312.56	\$ 2,381.93	\$ 2,453.39	\$ 2,526.99

Anexo 5

GASTO SUMINISTROS DE OFICINA					
Suministro	1	2	3	4	5
Aprovisionamiento de Papelería	\$ 1,200.00	\$ 1,236.00	\$ 1,273.08	\$ 1,311.27	\$ 1,350.61
Material de Escritura	\$ 600.00	\$ 618.00	\$ 636.54	\$ 655.64	\$ 675.31
TOTAL:	\$ 1,800.00	\$ 1,854.00	\$ 1,909.62	\$ 1,966.91	\$ 2,025.92

Anexo 6

GASTO SUMINISTROS DE LIMPIEZA					
SUMINISTRO	1	2	3	4	5
Material de aseo para cocina	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
Material de aseo local	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
TOTAL:	\$ 720.00	\$ 741.60	\$ 763.85	\$ 786.76	\$ 810.37

Anexo 7

GASTO MANTENIMIENTO					
Mantenimiento	1	2	3	4	5
EDIFICIO	\$ 1,253.25	\$ 1,290.85	\$ 1,329.57	\$ 1,369.46	\$ 1,410.54
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 68.10	\$ 70.14	\$ 72.25	\$ 74.41	\$ 76.65
MUEBLES Y ENSERES	\$ 73.20	\$ 75.40	\$ 77.66	\$ 79.99	\$ 82.39
EQUIPO DE OFICINA	\$ 5.85	\$ 6.03	\$ 6.21	\$ 6.39	\$ 6.58
EQUIPO DE AUDIO	\$ 10.00	\$ 10.30	\$ 10.61	\$ 10.93	\$ 11.26
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 19.50	\$ 20.09	\$ 20.69	\$ 21.31	\$ 21.95
TOTAL:	\$ 1,429.90	\$ 1,472.80	\$ 1,516.98	\$ 1,562.49	\$ 1,609.37
REPOSICIÓN MENAJE					
Reposición Menaje	1	2	3	4	5
Menaje	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
TOTAL:	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18

Anexo 8

OTROS GASTOS					
Otros gastos	1	2	3	4	5
Provisión de gastos adicionales	\$ 4,000.00	\$ 4,120.00	\$ 4,243.60	\$ 4,370.91	\$ 4,502.04
TOTAL:	\$ 4,000.00	\$ 4,120.00	\$ 4,243.60	\$ 4,370.91	\$ 4,502.04

Anexo 9

ROL DE PAGOS ADMINISTRATIVO													
Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 1	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Administrador	1	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 500.00	\$ 264.00	\$ 250.00	\$ 729.00	\$ 7,743.00	\$ 7,743.00	\$ 8,517.30	\$ 9,369.03	\$ 10,305.93	\$ 11,336.53
Supervisor	1	\$ 300.00	\$ 3,600.00	\$ 300.00	\$ 264.00	\$ 150.00	\$ 437.40	\$ 4,751.40	\$ 4,751.40	\$ 5,226.54	\$ 5,749.19	\$ 6,324.11	\$ 6,956.52
Guardia	2	\$ 290.00	\$ 3,480.00	\$ 290.00	\$ 264.00	\$ 145.00	\$ 422.82	\$ 4,601.82	\$ 4,601.82	\$ 5,062.00	\$ 5,568.20	\$ 6,125.02	\$ 6,737.52
Total		\$ 1,090.00	\$ 13,080.00	\$ 1,090.00	\$ 792.00	\$ 545.00	\$ 1,589.22	\$ 17,096.22	\$ 17,096.22	\$ 18,805.84	\$ 20,686.43	\$ 22,755.07	\$ 25,030.58
Fondos de Reserva			\$ -	\$ 1,090.00	\$ 1,199.00	\$ 1,318.90	\$ 1,450.79						

Anexo 10

ROL DE PAGOS OPERACIONAL													
Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13°	14°	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total remuneración anual	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Jefe de cocina	1	\$ 264.00	\$ 3,168.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 132.00	\$ 384.91	\$ 4,212.91	\$ 4,212.91	\$ 4,634.20	\$ 5,097.62	\$ 5,607.39	\$ 6,168.12
Ayudantes de cocina	2	\$ 528.00	\$ 6,336.00	\$ 528.00	\$ 528.00	\$ 264.00	\$ 769.82	\$ 8,425.82	\$ 8,425.82	\$ 9,268.41	\$ 10,195.25	\$ 11,214.77	\$ 12,336.25
Meseros	4	\$ 1,056.00	\$ 12,672.00	\$ 1,056.00	\$ 1,056.00	\$ 528.00	\$ 1,539.65	\$ 16,851.65	\$ 16,851.65	\$ 18,536.81	\$ 20,390.49	\$ 22,429.54	\$ 24,672.50
Total		\$ 1,848.00	\$ 22,176.00	\$ 1,848.00	\$ 1,848.00	\$ 924.00	\$ 2,694.38	\$ 29,490.38	\$ 29,490.38	\$ 32,439.42	\$ 35,683.36	\$ 39,251.70	\$ 43,176.87
Fondos de reserva				\$ 1,848.00	\$ 2,032.80	\$ 2,236.08	\$ 2,459.69						

Anexo 11

ESTRUCTURA DE CAPITAL					
Descripción	Monto de Inversión	FUENTES DE FINANCIAMIENTO			
		C. Propio		C. Préstamo	
Activo fijo		VALOR	%	VALOR	%
TERRENO	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	100 %	\$ 0.00	0%
EDIFICIO	\$ 125,325.00	\$ 0.00	0%	\$ 125,325.00	100 %
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 6,810.00	\$ 0.00	0%	\$ 6,810.00	100 %
MUEBLES Y ENSERES	\$ 7,320.00	\$ 0.00	0%	\$ 7,320.00	100 %
EQUIPO DE OFICINA	\$ 585.00	\$ 0.00	0%	\$ 585.00	100 %
EQUIPO DE AUDIO	\$ 1,000.00	\$ 0.00	0%	\$ 1,000.00	100 %
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1,950.00	\$ 0.00	0%	\$ 1,950.00	100 %
Activo Diferido					
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	100 %	\$ 0.00	0%
MENAJE	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	100 %	\$ 0.00	0%
SOFTWARE	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	100 %	\$ 0.00	0%
ANIMALES	\$ 630.00	\$ 630.00	100 %	\$ 0.00	0%
Capital de Trabajo					
Provisión de capital para 6meses	\$ 132,230.16	\$ 33,057.54	25%	\$ 99,172.62	75%
TOTAL INVERSIÓN DEL PROYECTO:	\$ 321,430.16	\$ 79,267.54		\$ 242,162.62	
PORCENTAJE DE APORTACIÓN DE CADA FUENTE DE FINANCIAMIENTO		25%		75%	

Anexo 12

VALOR DEL CRÉDITO (monto)	\$ 242,162.62			
TASA DE INTERÉS	11.83%			
PLAZO DE LA DEUDA	5 años			
FORMA DE PAGO				
PERIODICIDAD	4 veces al año			
TOTAL DE CUOTAS	20 cuotas			
VALOR A PAGAR	\$ 16,213.24			
TABLA DE AMORTIZACIÓN				
No.	CUOTA	CAPITAL	INTERÉS	SALDO
				\$ 242,162.62
1	\$ 16,213.24	\$ 9,051.28	\$ 7,161.96	\$ 233,111.34
2	\$ 16,213.24	\$ 9,318.97	\$ 6,894.27	\$ 223,792.37
3	\$ 16,213.24	\$ 9,594.58	\$ 6,618.66	\$ 214,197.79
4	\$ 16,213.24	\$ 9,878.34	\$ 6,334.90	\$ 204,319.44
5	\$ 16,213.24	\$ 10,170.49	\$ 6,042.75	\$ 194,148.95
6	\$ 16,213.24	\$ 10,471.29	\$ 5,741.96	\$ 183,677.67
7	\$ 16,213.24	\$ 10,780.97	\$ 5,432.27	\$ 172,896.69
8	\$ 16,213.24	\$ 11,099.82	\$ 5,113.42	\$ 161,796.87
9	\$ 16,213.24	\$ 11,428.10	\$ 4,785.14	\$ 150,368.77
10	\$ 16,213.24	\$ 11,766.08	\$ 4,447.16	\$ 138,602.69
11	\$ 16,213.24	\$ 12,114.07	\$ 4,099.17	\$ 126,488.62
12	\$ 16,213.24	\$ 12,472.34	\$ 3,740.90	\$ 114,016.28
13	\$ 16,213.24	\$ 12,841.21	\$ 3,372.03	\$ 101,175.07
14	\$ 16,213.24	\$ 13,220.99	\$ 2,992.25	\$ 87,954.08
15	\$ 16,213.24	\$ 13,612.00	\$ 2,601.24	\$ 74,342.08
16	\$ 16,213.24	\$ 14,014.57	\$ 2,198.67	\$ 60,327.51
17	\$ 16,213.24	\$ 14,429.05	\$ 1,784.19	\$ 45,898.46
18	\$ 16,213.24	\$ 14,855.79	\$ 1,357.45	\$ 31,042.66
19	\$ 16,213.24	\$ 15,295.15	\$ 918.09	\$ 15,747.51
20	\$ 16,213.24	\$ 15,747.51	\$ 465.73	(\$ 0.00)

Anexo 13

ESTRUCTURA DE PAGO						
Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Intereses	\$ 27,009.79	\$ 22,330.39	\$ 17,072.37	\$ 11,164.19	\$ 4,525.45	\$ 82,102.20
Capital	\$ 37,843.18	\$ 42,522.57	\$ 47,780.59	\$ 53,688.77	\$ 60,327.51	\$ 242,162.62

Anexo 14

PROYECCIÓN DE VENTAS						
PLATO TÍPICO						
	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Rotación	1.5	2	1.5	1.8	2.2	-
No. Personas	150	200	150	180	220	900
Precio prom. Plato	\$ 4.42	\$ 4.42	\$ 4.42	\$ 4.42	\$ 4.42	-
Ventas	\$ 663.33	\$ 884.44	\$ 663.33	\$ 796.00	\$ 972.89	\$ 3,980.00
BEBIDAS ALCOHÓLICAS						
	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Rotación	0.12	0.16	0.12	0.144	0.176	-
No. Personas	12	16	12	14	18	72
Precio promedio	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.50	-
Ventas	\$ 18.00	\$ 24.00	\$ 18.00	\$ 21.60	\$ 26.40	\$ 108.00
BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS						
	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Rotación	1.125	1.5	1.125	1.35	1.65	-
No. Personas	113	150	113	135	165	675
Precio promedio	\$ 1.07	\$ 1.07	\$ 1.07	\$ 1.07	\$ 1.07	-
Ventas	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 120.00	\$ 144.00	\$ 176.00	\$ 720.00
POSTRES						
	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Rotación	0.75	1	0.75	0.9	1.1	-
No. Personas	75	100	75	90	110	450
Precio promedio	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.50	-
Ventas	\$ 112.50	\$ 150.00	\$ 112.50	\$ 135.00	\$ 165.00	\$ 675.00

Anexo 15

COSTOS EN VENTAS						
PLATO TÍPICO						
	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Rotación	1.5	2	1.5	1.8	2.2	-
No. Personas	150	200	150	180	220	900
Costo prom. Plato	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.50	-
Ventas	\$ 225.00	\$ 300.00	\$ 225.00	\$ 270.00	\$ 330.00	\$ 1,350.00
BEBIDAS ALCOHÓLICAS						
	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Rotación	0.12	0.16	0.12	0.144	0.176	-
No. Personas	12	16	12	14	18	72
Costo promedio	\$ 0.65	\$ 0.65	\$ 0.65	\$ 0.65	\$ 0.65	-
Ventas	\$ 7.80	\$ 10.40	\$ 7.80	\$ 9.36	\$ 11.44	\$ 46.80
BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS						
	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Rotación	1.125	1.5	1.125	1.35	1.65	-
No. Personas	113	150	113	135	165	675
Costo promedio	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	-
Ventas	\$ 42.38	\$ 56.50	\$ 42.38	\$ 50.85	\$ 62.15	\$ 254.25
POSTRES						
	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Rotación	0.75	1	0.75	0.9	1.1	-
No. Personas	75	100	75	90	110	450
Precio promedio	\$ 0.60	\$ 0.60	\$ 0.60	\$ 0.60	\$ 0.60	-
Ventas	\$ 45.00	\$ 60.00	\$ 45.00	\$ 54.00	\$ 66.00	\$ 270.00

Anexo 16

PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUALES EN CANTIDADES							
TOTAL mensual	Semanal	Mensual	1	2	3	4	5
Platos típicos	900	3600	43,200	56,160	64,800	56,160	61,776
Bebidas alcohólicas	72	76	912	1,186	1,368	1,186	1,305
Bebidas no alcohólicas	675	2700	32,400	42,120	48,600	42,120	46,332
Postres	450	1800	21,600	28,080	32,400	28,080	30,888
Salón de eventos	3	600	21,600	28,080	32,400	28,080	30,888

Anexo 17

PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO NORMAL					
TOTAL mensual	1	2	3	4	5
Platos típicos	\$ 191,040.00	\$ 255,802.56	\$ 304,011.50	\$ 271,380.94	\$ 307,474.60
Bebidas alcohólicas	\$ 1,368.00	\$ 1,832.37	\$ 2,176.97	\$ 1,943.96	\$ 2,202.51
Bebidas no alcohólicas	\$ 34,560.00	\$ 46,275.84	\$ 54,997.06	\$ 49,094.04	\$ 55,623.55
Postres	\$ 32,400.00	\$ 43,383.60	\$ 51,559.74	\$ 46,025.66	\$ 52,147.07
Salón de eventos	\$ 21,600.00	\$ 28,080.00	\$ 32,400.00	\$ 28,080.00	\$ 30,888.00
TOTAL:	\$ 280,968.00	\$ 375,374.37	\$ 445,145.27	\$ 396,524.60	\$ 448,335.73

Anexo 18

PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA (-10%)					
	1	2	3	4	5
Platos típicos	\$ 171,936.00	\$ 230,222.30	\$ 273,610.35	\$ 244,242.84	\$ 276,727.14
Bebidas alcohólicas	\$ 1,231.20	\$ 1,649.13	\$ 1,959.27	\$ 1,749.57	\$ 1,982.26
Bebidas no alcohólicas	\$ 31,104.00	\$ 41,648.26	\$ 49,497.35	\$ 44,184.63	\$ 50,061.19
Postres	\$ 29,160.00	\$ 39,045.24	\$ 46,403.77	\$ 41,423.10	\$ 46,932.37
Salón de eventos	\$ 19,440.00	\$ 25,272.00	\$ 29,160.00	\$ 25,272.00	\$ 27,799.20
TOTAL:	\$ 252,871.20	\$ 337,836.93	\$ 400,630.74	\$ 356,872.14	\$ 403,502.16

Anexo 19

PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA (+5%)					
	1	2	3	4	5
Platos típicos	\$ 200,592.00	\$ 268,592.69	\$ 319,212.08	\$ 284,949.98	\$ 322,848.33
Bebidas alcohólicas	\$ 1,436.40	\$ 1,923.99	\$ 2,285.82	\$ 2,041.16	\$ 2,312.63
Bebidas no alcohólicas	\$ 36,288.00	\$ 48,589.63	\$ 57,746.91	\$ 51,548.74	\$ 58,404.72
Postres	\$ 34,020.00	\$ 45,552.78	\$ 54,137.73	\$ 48,326.94	\$ 54,754.43
Salón de eventos	\$ 22,680.00	\$ 29,484.00	\$ 34,020.00	\$ 29,484.00	\$ 32,432.40
TOTAL:	\$ 295,016.40	\$ 394,143.09	\$ 467,402.53	\$ 416,350.83	\$ 470,752.51

Anexo 20

COSTOS

Estructura de Costos					
Concepto	1	2	3	4	5
Costos Variables					
Materia prima	\$ 120,769.08	\$ 161,288.20	\$ 191,199.02	\$ 170,255.61	\$ 174,942.08
Mano de Obra	\$ 29,490.38	\$ 34,287.42	\$ 37,716.16	\$ 41,487.78	\$ 45,636.56
Subtotal:	\$ 150,259.46	\$ 195,575.62	\$ 228,915.18	\$ 211,743.40	\$ 220,578.64
Costos Fijos					
Remuneraciones	\$ 17,096.22	\$ 18,186.22	\$ 20,004.84	\$ 22,005.33	\$ 24,205.86
Servicios Básicos	\$ 2,245.20	\$ 2,312.56	\$ 2,381.93	\$ 2,453.39	\$ 2,526.99
Suministros de oficina	\$ 1,800.00	\$ 1,854.00	\$ 1,909.62	\$ 1,966.91	\$ 2,025.92
Suministros de limpieza	\$ 720.00	\$ 741.60	\$ 763.85	\$ 786.76	\$ 810.37
Uniformes	\$ 229.00	-	\$ 242.74	-	\$ 249.99
Capacitación	\$ 2,060.00	\$ 2,270.90	\$ 2,492.76	\$ 2,726.05	\$ 2,971.26
Incentivos	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
Concurso	\$ 5,725.00	-	\$ 5,895.00	-	\$ 6,065.00
Mantenimiento	\$ 1,429.90	\$ 1,472.80	\$ 1,516.98	\$ 1,562.49	\$ 1,609.37
Alimentación animales granja	\$ 200.00	\$ 206.00	\$ 212.18	\$ 218.55	\$ 225.10
Reposición menaje	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
Depreciación	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 7,837.75	\$ 7,837.75
Amortización	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00
Otros gastos	\$ 4,000.00	\$ 4,120.00	\$ 4,243.60	\$ 4,370.91	\$ 4,502.04
Publicidad y ventas	\$ 15,544.40	\$ 16,010.73	\$ 16,491.05	\$ 16,985.79	\$ 17,495.36
Gastos financieros (intereses)	\$ 26,740.80	\$ 22,108.00	\$ 16,902.35	\$ 11,053.01	\$ 4,480.38
Subtotal:	\$ 88,240.27	\$ 79,754.16	\$ 83,550.51	\$ 73,995.70	\$ 77,057.75
TOTAL:	\$ 238,499.73	\$ 275,329.78	\$ 312,465.69	\$ 285,739.09	\$ 297,636.39

Anexo 21

COSTOS FIJOS Y VARIABLES					
	1	2	3	4	5
Costos Fijos	\$ 88,240.27	\$ 79,754.16	\$ 83,550.51	\$ 73,995.70	\$ 77,057.75
Costos Variables	\$ 150,259.46	\$ 195,575.62	\$ 228,915.18	\$ 211,743.40	\$ 220,578.64
COSTOS TOTALES:	\$ 238,499.73	\$ 275,329.78	\$ 312,465.69	\$ 285,739.09	\$ 297,636.39

Anexo 22

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Costos fijos / 1- (costos variables / ingresos)	1	2	3	4	5
Pe	\$ 189,679.21	\$ 166,506.53	\$ 172,002.49	\$ 158,788.41	\$ 151,686.79

Anexo 23

CAPITAL DE TRABAJO	
Estructura de Costos	
Concepto	AÑO 1
Costos Variables	
Materia prima	\$ 120,769.08
Mano de Obra	\$ 29,490.38
Subtotal:	\$ 150,259.46
Costos Fijos	
Remuneraciones	\$ 17,096.22
Servicios Básicos	\$ 2,245.20
Suministros de oficina	\$ 1,800.00
Suministros de limpieza	\$ 720.00
Uniformes	\$ 229.00
Capacitación	\$ 2,060.00
Incentivos	\$ 360.00
Concurso	\$ 5,725.00
Mantenimiento	\$ 1,429.90
Alimentación animales granja	\$ 200.00
Reposición menaje	\$ 360.00
Publicidad y ventas	\$ 15,544.40
Provisión pago de deuda	\$ 60,000.00
Subtotal:	\$ 107,769.72
COSTOS TOTALES:	\$ 258,029.18
SEMESTRAL:	\$ 129,014.59

Anexo 24

ESTADO DE RESULTADOS NORMAL					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 280,968.0 0	\$ 375,374.3 7	\$ 445,145.2 7	\$ 396,524.6 0	\$ 448,335.73
(+) Ventas de comida y eventos	\$ 280,968.0 0	\$ 375,374.3 7	\$ 445,145.2 7	\$ 396,524.6 0	\$ 448,335.73
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 150,259.4 6	\$ 195,575.6 2	\$ 228,915.1 8	\$ 211,743.4 0	\$ 220,578.64
Materia Prima	\$ 120,769.0 8	\$ 161,288.2 0	\$ 191,199.0 2	\$ 170,255.6 1	\$ 174,942.08
Mano de Obra	\$ 29,490.38	\$ 34,287.42	\$ 37,716.16	\$ 41,487.78	\$ 45,636.56
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 130,708.5 4	\$ 179,798.7 5	\$ 216,230.0 8	\$ 184,781.2 0	\$ 227,757.09
(-) Gastos Administrativos	\$ 45,955.07	\$ 41,635.42	\$ 50,157.10	\$ 45,956.90	\$ 55,082.00
Remuneraciones	\$ 17,096.22	\$ 18,186.22	\$ 20,004.84	\$ 22,005.33	\$ 24,205.86
Servicios Básicos	\$ 2,245.20	\$ 2,312.56	\$ 2,381.93	\$ 2,453.39	\$ 2,526.99
Suministros de oficina	\$ 1,800.00	\$ 1,854.00	\$ 1,909.62	\$ 1,966.91	\$ 2,025.92
Suministros de limpieza	\$ 720.00	\$ 741.60	\$ 763.85	\$ 786.76	\$ 810.37
Uniformes	\$ 229.00	\$ -	\$ 242.74	\$ -	\$ 249.99
Capacitación	\$ 2,060.00	\$ 2,270.90	\$ 2,492.76	\$ 2,726.05	\$ 2,971.26
Incentivos	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
Concurso	\$ 5,725.00	\$ -	\$ 5,895.00	\$ -	\$ 6,065.00
Mantenimiento	\$ 1,429.90	\$ 1,472.80	\$ 1,516.98	\$ 1,562.49	\$ 1,609.37
Alimentación animales granja	\$ 200.00	\$ 206.00	\$ 212.18	\$ 218.55	\$ 225.10
Reposición menaje	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
Depreciación	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 7,837.75	\$ 7,837.75
Amortización	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00
Otros gastos	\$ 4,000.00	\$ 4,120.00	\$ 4,243.60	\$ 4,370.91	\$ 4,502.04
(-) Gastos de Ventas	\$ 15,544.40	\$ 16,010.73	\$ 16,491.05	\$ 16,985.79	\$ 17,495.36
Publicidad y ventas	\$ 15,544.40	\$ 16,010.73	\$ 16,491.05	\$ 16,985.79	\$ 17,495.36
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$	\$	\$	\$	\$

)		69,209.07	122,152.59	149,581.93	121,838.52	155,179.72
(-)	Gastos financieros	\$ 26,740.80	\$ 22,108.00	\$ 16,902.35	\$ 11,053.01	\$ 4,480.38
	Interés deuda largo plazo	\$ 26,740.80	\$ 22,108.00	\$ 16,902.35	\$ 11,053.01	\$ 4,480.38
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 42,468.27	\$ 100,044.59	\$ 132,679.57	\$ 110,785.51	\$ 150,699.34
(-)	15% participación trabajadores	\$ 10,381.36	\$ 18,322.89	\$ 22,437.29	\$ 18,275.78	\$ 23,276.96
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 32,086.91	\$ 81,721.70	\$ 110,242.28	\$ 92,509.73	\$ 127,422.38
(-)	25% de impuesto a la renta	\$ 8,021.73	\$ 20,430.43	\$ 27,560.57	\$ 23,127.43	\$ 31,855.59
(=)	Utilidad neta	\$ 24,065.18	\$ 61,291.28	\$ 82,681.71	\$ 69,382.29	\$ 95,566.78
	Reserva legal 5%	\$ 1,203.26	\$ 3,064.56	\$ 4,134.09	\$ 3,469.11	\$ 4,778.34
(=)	Utilidad para repartición	\$ 22,861.92	\$ 58,226.71	\$ 78,547.63	\$ 65,913.18	\$ 90,788.45

Anexo 25

ESTADO DE RESULTADOS PESIMISTA						
	CONCEPTO	1	2	3	4	5
	INGRESOS	\$ 252,871.20	\$ 337,836.93	\$ 400,630.74	\$ 356,872.14	\$ 403,502.16
(+)	Ventas de comida y eventos	\$ 252,871.20	\$ 337,836.93	\$ 400,630.74	\$ 356,872.14	\$ 403,502.16
(-)	COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 150,259.46	\$ 195,575.62	\$ 228,915.18	\$ 211,743.40	\$ 220,578.64
	Materia Prima	\$ 120,769.08	\$ 161,288.20	\$ 191,199.02	\$ 170,255.61	\$ 174,942.08
	Mano de Obra	\$ 29,490.38	\$ 34,287.42	\$ 37,716.16	\$ 41,487.78	\$ 45,636.56
(=)	UTILIDAD BRUTA	\$ 102,611.74	\$ 142,261.31	\$ 171,715.56	\$ 145,128.74	\$ 182,923.51
(-)	Gastos Administrativos	\$ 45,955.07	\$ 41,635.42	\$ 50,157.10	\$ 45,956.90	\$ 55,082.00
	Remuneraciones	\$ 17,096.22	\$ 18,186.22	\$ 20,004.84	\$ 22,005.33	\$ 24,205.86
	Servicios Básicos	\$ 2,245.20	\$ 2,312.56	\$ 2,381.93	\$ 2,453.39	\$ 2,526.99
	Suministros de oficina	\$ 1,800.00	\$ 1,854.00	\$ 1,909.62	\$ 1,966.91	\$ 2,025.92
	Suministros de limpieza	\$ 720.00	\$ 741.60	\$ 763.85	\$ 786.76	\$ 810.37

	Uniformes	\$ 229.00	\$ -	\$ 242.74	\$ -	\$ 249.99
	Capacitación	\$ 2,060.00	\$ 2,270.90	\$ 2,492.76	\$ 2,726.05	\$ 2,971.26
	Incentivos	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
	Concurso	\$ 5,725.00	\$ -	\$ 5,895.00	\$ -	\$ 6,065.00
	Mantenimiento	\$ 1,429.90	\$ 1,472.80	\$ 1,516.98	\$ 1,562.49	\$ 1,609.37
	Alimentación animales granja	\$ 200.00	\$ 206.00	\$ 212.18	\$ 218.55	\$ 225.10
	Reposición menaje	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
	Depreciación	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 7,837.75	\$ 7,837.75
	Amortización	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00
	Otros Gastos	\$ 4,000.00	\$ 4,120.00	\$ 4,243.60	\$ 4,370.91	\$ 4,502.04
(-)	Gastos de Ventas	\$ 15,544.40	\$ 16,010.73	\$ 16,491.05	\$ 16,985.79	\$ 17,495.36
	Publicidad y ventas	\$ 15,544.40	\$ 16,010.73	\$ 16,491.05	\$ 16,985.79	\$ 17,495.36
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 41,112.27	\$ 84,615.16	\$ 105,067.40	\$ 82,186.06	\$ 110,346.15
(-)	Gastos financieros	\$ 26,740.80	\$ 22,108.00	\$ 16,902.35	\$ 11,053.01	\$ 4,480.38
	Interés deuda largo plazo	\$ 26,740.80	\$ 22,108.00	\$ 16,902.35	\$ 11,053.01	\$ 4,480.38
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 14,371.47	\$ 62,507.15	\$ 88,165.05	\$ 71,133.05	\$ 105,865.77
(-)	15% participación trabajadores	\$ 6,166.84	\$ 12,692.27	\$ 15,760.11	\$ 12,327.91	\$ 16,551.92
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 8,204.63	\$ 49,814.88	\$ 72,404.94	\$ 58,805.14	\$ 89,313.85
(-)	25% de impuesto a la renta	\$ 2,051.16	\$ 12,453.72	\$ 18,101.23	\$ 14,701.28	\$ 22,328.46
(=)	Utilidad neta	\$ 6,153.47	\$ 37,361.16	\$ 54,303.70	\$ 44,103.85	\$ 66,985.39
	Reserva legal 5%	\$ 307.67	\$ 1,868.06	\$ 2,715.19	\$ 2,205.19	\$ 3,349.27
(=)	Utilidad para repartición	\$ 5,845.80	\$ 35,493.10	\$ 51,588.52	\$ 41,898.66	\$ 63,636.12

Anexo 26

ESTADO DE RESULTADOS ÓPTIMISTA					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 295,016.4 0	\$ 394,143.0 9	\$ 467,402.5 3	\$ 416,350.8 3	\$ 470,752.51
(+)) Ventas de comida y eventos	\$ 295,016.4 0	\$ 394,143.0 9	\$ 467,402.5 3	\$ 416,350.8 3	\$ 470,752.51
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 150,259.4 6	\$ 195,575.6 2	\$ 228,915.1 8	\$ 211,743.4 0	\$ 220,578.64
Materia Prima	\$ 120,769.0 8	\$ 161,288.2 0	\$ 191,199.0 2	\$ 170,255.6 1	\$ 174,942.08
Mano de Obra	\$ 29,490.38	\$ 34,287.42	\$ 37,716.16	\$ 41,487.78	\$ 45,636.56
(=)) UTILIDAD BRUTA	\$ 144,756.9 4	\$ 198,567.4 7	\$ 238,487.3 5	\$ 204,607.4 3	\$ 250,173.87
(-)) Gastos Administrativos	\$ 45,955.07	\$ 41,635.42	\$ 50,157.10	\$ 45,956.90	\$ 55,082.00
Remuneraciones	\$ 17,096.22	\$ 18,186.22	\$ 20,004.84	\$ 22,005.33	\$ 24,205.86
Servicios Básicos	\$ 2,245.20	\$ 2,312.56	\$ 2,381.93	\$ 2,453.39	\$ 2,526.99
Suministros de oficina	\$ 1,800.00	\$ 1,854.00	\$ 1,909.62	\$ 1,966.91	\$ 2,025.92
Suministros de limpieza	\$ 720.00	\$ 741.60	\$ 763.85	\$ 786.76	\$ 810.37
Uniformes	\$ 229.00	\$ -	\$ 242.74	\$ -	\$ 249.99
Capacitación	\$ 2,060.00	\$ 2,270.90	\$ 2,492.76	\$ 2,726.05	\$ 2,971.26
Incentivos	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
Concurso	\$ 5,725.00	\$ -	\$ 5,895.00	\$ -	\$ 6,065.00
Mantenimiento	\$ 1,429.90	\$ 1,472.80	\$ 1,516.98	\$ 1,562.49	\$ 1,609.37
Alimentación animales granja	\$ 200.00	\$ 206.00	\$ 212.18	\$ 218.55	\$ 225.10
Reposición de menaje	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
Depreciación	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 7,837.75	\$ 7,837.75
Amortización	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00
Otros gastos	\$ 4,000.00	\$ 4,120.00	\$ 4,243.60	\$ 4,370.91	\$ 4,502.04
(-)) Gastos de Ventas	\$ 15,544.40	\$ 16,010.73	\$ 16,491.05	\$ 16,985.79	\$ 17,495.36
Publicidad y ventas	\$ 15,544.40	\$ 16,010.73	\$ 16,491.05	\$ 16,985.79	\$ 17,495.36
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$	\$	\$	\$	\$

)		83,257.47	140,921.3 1	171,839.1 9	141,664.7 5	177,596.51
(-)	Gastos financieros	\$ 26,740.80	\$ 22,108.00	\$ 16,902.35	\$ 11,053.01	\$ 4,480.38
	Interés deuda largo plazo	\$ 26,740.80	\$ 22,108.00	\$ 16,902.35	\$ 11,053.01	\$ 4,480.38
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 56,516.67	\$ 118,813.3 1	\$ 154,936.8 4	\$ 130,611.7 4	\$ 173,116.13
(-)	15% participación trabajadores	\$ 8,477.50	\$ 17,822.00	\$ 23,240.53	\$ 19,591.76	\$ 25,967.42
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 48,039.17	\$ 100,991.3 1	\$ 131,696.3 1	\$ 111,019.9 8	\$ 147,148.71
(-)	25% de impuesto a la renta	\$ 12,009.79	\$ 25,247.83	\$ 32,924.08	\$ 27,754.99	\$ 36,787.18
(=)	Utilidad neta	\$ 36,029.38	\$ 75,743.48	\$ 98,772.23	\$ 83,264.98	\$ 110,361.53
	Reserva legal 5%	\$ 1,801.47	\$ 3,787.17	\$ 4,938.61	\$ 4,163.25	\$ 5,518.08
(=)	Utilidad para repartición	\$ 34,227.91	\$ 71,956.31	\$ 93,833.62	\$ 79,101.73	\$ 104,843.45

Anexo 27

FLUJO DE EFECTIVO NORMAL							
	CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
	INGRESOS		\$ 280,968.00	\$ 375,374.37	\$ 445,145.27	\$ 396,524.60	\$ 448,335.73
(-)	COSTO DE PRODUCCIÓN		\$ 150,259.46	\$ 195,575.62	\$ 228,915.18	\$ 211,743.40	\$ 220,578.64
(=)	UTILIDAD BRUTA		\$ 130,708.54	\$ 179,798.75	\$ 216,230.08	\$ 184,781.20	\$ 227,757.09
(-)	Gastos Administrativos		\$ 45,955.07	\$ 41,635.42	\$ 50,157.10	\$ 45,956.90	\$ 55,082.00
	Gastos de Ventas		\$ 15,544.40	\$ 16,010.73	\$ 16,491.05	\$ 16,985.79	\$ 17,495.36
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 69,209.07	\$ 122,152.59	\$ 149,581.93	\$ 121,838.52	\$ 155,179.72
(-)	Gastos financieros		\$ 26,740.80	\$ 22,108.00	\$ 16,902.35	\$ 11,053.01	\$ 4,480.38
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		\$ 42,468.27	\$ 100,044.59	\$ 132,679.57	\$ 110,785.51	\$ 150,699.34
(-)	15% participación trabajadores		\$ 10,381.36	\$ 18,322.89	\$ 22,437.29	\$ 18,275.78	\$ 23,276.96
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 32,086.91	\$ 81,721.70	\$ 110,242.28	\$ 92,509.73	\$ 127,422.38
(-)	25% de impuesto a la renta		\$ 8,021.73	\$ 20,430.43	\$ 27,560.57	\$ 23,127.43	\$ 31,855.59
(=)	Utilidad neta		\$ 24,065.18	\$ 61,291.28	\$ 82,681.71	\$ 69,382.29	\$ 95,566.78
(+)	Valor residual de los activos y terreno	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 141,851.25
(+)	Depreciación	\$ -	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 7,837.75	\$ 7,837.75
(+)	Amortización	\$ -	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00
(-)	INVERSIÓN	\$ -318,214.59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Activo Fijo	\$ -182,990.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Activo Diferido	\$ -6,210.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Capital de trabajo	\$ -129,014.59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	CRÉDITO	\$ 239,750.94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Capital pagado de crédito		\$ (37,466.30)	\$ (42,099.10)	\$ (47,304.75)	\$ (53,154.09)	\$ (59,726.71)
(=)	FLUJO DE CAJA	\$ -78,463.65	\$ (3,671.37)	\$ 28,921.93	\$ 45,106.72	\$ 25,307.96	\$ 186,771.07

Anexo 28

FLUJO DE EFECTIVO PESIMISTA							
	CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
	INGRESOS		\$ 252,871.20	\$ 337,836.93	\$ 400,630.74	\$ 356,872.14	\$ 403,502.16
(-)	COSTO DE PRODUCCIÓN		\$ 150,259.46	\$ 195,575.62	\$ 228,915.18	\$ 211,743.40	\$ 220,578.64
(=)	UTILIDAD BRUTA		\$ 102,611.74	\$ 142,261.31	\$ 171,715.56	\$ 145,128.74	\$ 182,923.51
(-)	Gastos Administrativos		\$ 45,955.07	\$ 41,635.42	\$ 50,157.10	\$ 45,956.90	\$ 55,082.00
(-)	Gastos de Ventas		\$ 15,544.40	\$ 16,010.73	\$ 16,491.05	\$ 16,985.79	\$ 17,495.36
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 41,112.27	\$ 84,615.16	\$ 105,067.40	\$ 82,186.06	\$ 110,346.15
(-)	Gastos financieros		\$ 26,740.80	\$ 22,108.00	\$ 16,902.35	\$ 11,053.01	\$ 4,480.38
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		\$ 14,371.47	\$ 62,507.15	\$ 88,165.05	\$ 71,133.05	\$ 105,865.77
(-)	15% participación trabajadores		\$ 2,155.72	\$ 9,376.07	\$ 13,224.76	\$ 10,669.96	\$ 15,879.87
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 12,215.75	\$ 53,131.08	\$ 74,940.29	\$ 60,463.09	\$ 89,985.90
(-)	25% de impuesto a la renta		\$ 3,053.94	\$ 13,282.77	\$ 18,735.07	\$ 15,115.77	\$ 22,496.47
(=)	Utilidad neta		\$ 9,161.81	\$ 39,848.31	\$ 56,205.22	\$ 45,347.31	\$ 67,489.42
(+)	Valor residual de los activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 141,851.25
(+)	Depreciación	\$ -	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 7,837.75	\$ 7,837.75
(+)	Amortización	\$ -	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00
(-)	INVERSIÓN	\$ -318,214.59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Activo Fijo	\$ -182,990.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Activo Diferido	\$ -6,210.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Capital de trabajo	\$ -129,014.59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	CRÉDITO	\$ 239,750.94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Capital pagado de crédito	\$ -	\$ -37,466.30	\$ -42,099.10	\$ -47,304.75	\$ -53,154.09	\$ -59,726.71
(=)	FLUJO DE CAJA	\$ -78,463.65	\$ -18,574.74	\$ 7,478.97	\$ 18,630.22	\$ 1,272.98	\$ 158,693.71

Anexo 29

FLUJO DE EFECTIVO ÓPTIMISTA

	Concepto	0	1	2	3	4	5
	INGRESOS		\$ 295,016.40	\$ 394,143.09	\$ 467,402.53	\$ 416,350.83	\$ 470,752.51
(-)	COSTO DE PRODUCCIÓN		\$ 150,259.46	\$ 195,575.62	\$ 228,915.18	\$ 211,743.40	\$ 220,578.64
(=)	UTILIDAD BRUTA		\$ 144,756.94	\$ 198,567.47	\$ 238,487.35	\$ 204,607.43	\$ 250,173.87
(-)	Gastos Administrativos		\$ 45,955.07	\$ 41,635.42	\$ 50,157.10	\$ 45,956.90	\$ 55,082.00
(-)	Gastos de Ventas		\$ 15,544.40	\$ 16,010.73	\$ 16,491.05	\$ 16,985.79	\$ 17,495.36
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 83,257.47	\$ 140,921.31	\$ 171,839.19	\$ 141,664.75	\$ 177,596.51
(-)	Gastos financieros		\$ 26,740.80	\$ 22,108.00	\$ 16,902.35	\$ 11,053.01	\$ 4,480.38
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		\$ 56,516.67	\$ 118,813.31	\$ 154,936.84	\$ 130,611.74	\$ 173,116.13
(-)	15% participación trabajadores		\$ 8,477.50	\$ 17,822.00	\$ 23,240.53	\$ 19,591.76	\$ 25,967.42
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 48,039.17	\$ 100,991.31	\$ 131,696.31	\$ 111,019.98	\$ 147,148.71
(-)	25% de impuesto a la renta		\$ 12,009.79	\$ 25,247.83	\$ 32,924.08	\$ 27,754.99	\$ 36,787.18
(=)	Utilidad neta		\$ 36,029.38	\$ 75,743.48	\$ 98,772.23	\$ 83,264.98	\$ 110,361.53
(+)	Valor residual de los activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 141,851.25
(+)	Depreciación	\$ -	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 8,487.75	\$ 7,837.75	\$ 7,837.75
(+)	Amortización	\$ -	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00	\$ 1,242.00
(-)	INVERSIÓN	\$ -318,214.59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Activo Fijo	\$ -182,990.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Activo Diferido	\$ -6,210.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Capital de trabajo	\$ -129,014.59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	CRÉDITO	\$ 239,750.94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Capital pagado de crédito	\$ -	\$ -37,466.30	\$ -42,099.10	\$ -47,304.75	\$ -53,154.09	\$ -59,726.71
(=)	FLUJO DE CAJA	\$ -78,463.65	\$ 8,292.83	\$ 43,374.14	\$ 61,197.23	\$ 39,190.64	\$ 201,565.82

Anexo 30

Costo de oportunidad	
$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
rf	1.75%
β	1.18
(rm-rf)	6.03%
rp	8.03%
r	16.90%

Anexo 31

INDICADORES ESCENARIO NORMAL			
TD:	16.90%		
VA:	\$ 145,388	VAN:	\$ 66,924.48
TIR:	36.0%		

Anexo 32

INDICADORES ESCENARIO PESIMISTA			
TD:	16.90%		
VA:	\$ 74,635	VAN:	\$ (3,828.86)
TIR:	15.8%		

Anexo 33

INDICADORES ESCENARIO OPTIMISTA			
TD:	16.90%		
VA:	\$ 190,486	VAN:	\$ 112,022.65
TIR:	49.3%		

Anexo 34

BALANCE GENERAL							
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	ACTIVO						
1.1	ACTIVO CORRIENTE						
1.1.1	Caja	\$ 129,014.59	\$ 136,276.23	\$ 124,614.79	\$ 91,120.25	\$ 15,352.02	\$ (19,264.73)
1.2	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
1.2.1	ACTIVOS FIJOS						
1.2.1.01	Edificio	\$ 125,325.00	\$ 119,058.75	\$ 125,325.00	\$ 131,591.25	\$ 137,857.50	\$ 144,123.75
1.2.1.01.01	- Depreciación		\$ (6,266.25)	\$ (6,266.25)	\$ (6,266.25)	\$ (6,266.25)	\$ (6,266.25)
1.2.1.02	Maquinaria y equipos	\$ 6,810.00	\$ 6,129.00	\$ 6,810.00	\$ 7,491.00	\$ 8,172.00	\$ 8,853.00
1.2.1.02.01	- Depreciación		\$ (681.00)	\$ (681.00)	\$ (681.00)	\$ (681.00)	\$ (681.00)
1.2.1.03	Muebles y enseres	\$ 7,320.00	\$ 6,588.00	\$ 7,320.00	\$ 8,052.00	\$ 8,784.00	\$ 9,516.00
1.2.1.03.01	- Depreciación		\$ (732.00)	\$ (732.00)	\$ (732.00)	\$ (732.00)	\$ (732.00)
1.2.1.04	Equipo de oficina	\$ 585.00	\$ 526.50	\$ 585.00	\$ 643.50	\$ 702.00	\$ 760.50
1.2.1.04.01	- Depreciación		\$ (58.50)	\$ (58.50)	\$ (58.50)	\$ (58.50)	\$ (58.50)
1.2.1.05	Equipo de audio	\$ 1,000.00	\$ 900.00	\$ 1,000.00	\$ 1,100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,300.00
1.2.1.05.01	- Depreciación		\$ (100.00)	\$ (100.00)	\$ (100.00)	\$ (100.00)	\$ (100.00)
1.2.1.06	Equipo de computación	\$ 1,950.00	\$ 1,300.00	\$ 1,950.00	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00
1.2.1.06.01	- Depreciación		\$ (650.00)	\$ (650.00)	\$ (650.00)	\$ -	\$ -
1.2.1.07	Terreno	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
1.2.2	ACTIVOS INTANGIBLES						
1.2.2.01	Software	1500	\$ 1,200.00	\$ 900.00	\$ 600.00	\$ 300.00	\$ -
1.2.2.01.01	- Amortización acum. Software		\$ (300.00)	\$ (300.00)	\$ (300.00)	\$ (300.00)	\$ (300.00)
1.2.3	ACTIVOS DIFERIDOS						
1.2.3.01	Gastos de constitución	1200	\$ 960.00	\$ 720.00	\$ 480.00	\$ 240.00	\$ -
1.2.3.01.01	- Amortización acum. Gastos de const.		\$ (240.00)	\$ (240.00)	\$ (240.00)	\$ (240.00)	\$ (240.00)
1.2.3.02	Menaje	2880	\$ 2,304.00	\$ 2,880.00	\$ 3,456.00	\$ 4,032.00	
1.2.3.02.01	- Amortización acum. Menaje		\$ (576.00)	\$ (576.00)	\$ (576.00)	\$ (576.00)	\$ (576.00)
1.2.3.03	Animales	630	\$ 504.00	\$ 630.00	\$ 756.00	\$ 882.00	
1.2.3.03.01	- Amortización acum. Animales		\$ (126.00)	\$ (126.00)	\$ (126.00)	\$ (126.00)	\$ (126.00)
	TOTAL ACTIVO:	\$ 318,214.59	\$ 306,016.73	\$ 303,005.04	\$ 278,160.25	\$ 211,041.77	\$ 178,808.77
			\$ (0.00)				
2	PASIVO						
2.1	PASIVO A LARGO PLAZO						
2.1.1	Préstamo por pagar	\$ 239,750.94	\$ 202,284.64	\$ 160,185.55	\$ 112,880.80	\$ 59,726.71	\$ (0.00)
	TOTAL PASIVO:	\$ 239,750.94	\$ 202,284.64	\$ 160,185.55	\$ 112,880.80	\$ 59,726.71	\$ (0.00)
3	PATRIMONIO						
3.1	Capital	\$ 78,463.65	\$ 78,463.65	\$ 78,463.65	\$ 78,463.65	\$ 78,463.65	\$ 78,463.65
3.2	Utilidad del ejercicio	-	\$ 24,065.18	\$ 61,291.28	\$ 82,681.71	\$ 69,382.29	\$ 95,566.78
3.3	Reserva legal	-	\$ 1,203.26	\$ 3,064.56	\$ 4,134.09	\$ 3,469.11	\$ 4,778.34
	TOTAL PATRIMONIO:	\$ 78,463.65	\$ 103,732.09	\$ 142,819.49	\$ 165,279.45	\$ 151,315.06	\$ 178,808.77
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO:	\$ 318,214.59	\$ 306,016.73	\$ 303,005.04	\$ 278,160.25	\$ 211,041.77	\$ 178,808.77

Anexo 35:**ENCUESTA**

Saludos cordiales, soy estudiante de la Universidad de las Américas de la ciudad de Quito, quisiera pedirle cinco minutos de tiempo para llenar esta encuesta. Toda la información proporcionada será confidencial y utilizada con fines investigativos. De antemano le agradezco por su participación.

Instrucciones:

Seleccionar una respuesta por cada pregunta y marcar con una X.

Datos informativos:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 15 a 19 años () 20 a 29 años ()
 30 a 39 años () 40 a 49 años ()
 50 años en adelante ()

Lugar de procedencia: (.....) **Teléfono (opcional para verificación):**

Ocupación: (.....)

- ¿Asiste a restaurante a comer? Si su respuesta es NO, por favor termine con la encuesta.

SI () NO ()

Información:

1. ¿Qué ciudades considera que tienen condiciones favorables para el turista?

.....

¿Por qué motivo?

a) Atractivos naturales ()

b) Comercio ()

c) Precios ()

d) Otros (especifique)

2. ¿Con qué frecuencia cruza la frontera (Puente Internacional de Rumichaca)?

a) Una vez por semana ()

b) Más de una vez por semana ()

c) Una vez por mes ()

3. Este viaje generalmente, lo realiza:

a) Solo ()

b) Con un grupo de familiares ()

c) Con un grupo de amigos ()

4. Si usted es turista, ¿Cuánto tiempo permanecerá de visita?. Si no lo es, por favor pase a la siguiente pregunta 6.

a) 1 día ()

b) 2 días ()

c) 1 semana ()

d) Más tiempo ()

5. Por qué motivos usted está visitando la ciudad.

a) Negocios ()

b) Turismo ()

c) Otro

6. ¿Qué tipo de comida prefiere? (Puede elegir más de una opción)

Típica Colombiana

Típica Ecuatoriana

Productos del mar

Otra ¿Cuál?

7. Qué actividad de las siguientes preferiría realizar en un paradero turístico?

a) Juegos para niños ()

b) Juegos para adultos ()

c) Otro (especifique).....

8. Usted está realizando este viaje por medio de:

a). Operadora de turismo ()

b). Por sí solo ()

9. ¿Cómo calificaría el servicio que está recibiendo en restaurantes o establecimientos similares?.

a) Excelente ()

b) Bueno ()

c) Malo ()

10. Cuánto en promedio, gasta Ud. cuando asiste a un restaurante en la ciudad de Tulcán?

a) 8 y 10 USD ()

b) 10 y 15 USD ()

c) 16 y 20 USD ()

d) Más de 21 dólares ()

11. Mencione restaurantes que Ud. recuerda en la ciudad de Tulcán

.....

12. ¿En qué se fija Ud. Para asistir a un restaurante?

Califique del 1 al 7, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante.

Ubicación
Aseo del local
Variedad en el menú
Precio
Sabor
Rapidez en la atención
Amabilidad en la atención

13. ¿Asistiría Ud. a un restaurante con las siguientes características?

Servicio de comida típica colombo ecuatoriana

Salón de juegos para niños y adultos

Parqueadero

Granja de animales domésticos

SI

NO

14. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI, responda esta pregunta, caso contrario pase a la siguiente.

¿Hasta qué precio por persona, estaría dispuesto a pagar en un restaurante con las características mencionadas?

\$8 a \$10
\$11 a \$15
\$15 a \$20
Más de 20 dólares

15. En general, en qué momento del día visita Ud. Un restaurante en la ciudad de Tulcán?

Mañana
Medio día
Noche

16. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría conocer sobre novedades de restaurantes?

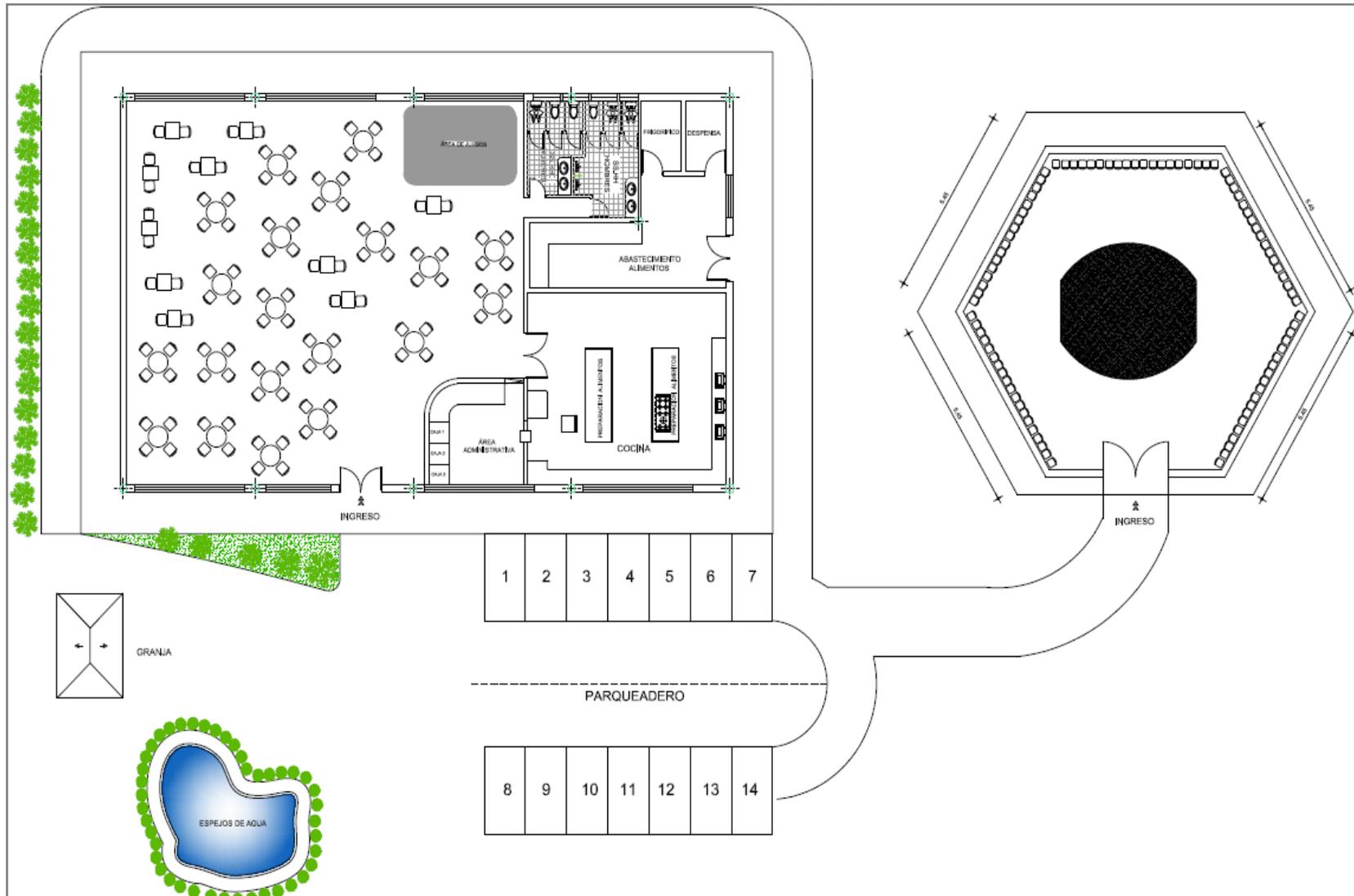
Boca a boca
Radio
Televisión local
Vallas publicitarias
Publicidad volante

Muchas gracias por su colaboración. ¡Que tenga un buen día!

Anexo36: Balanced Score Card

B. Construcción del Cuadro de Mando Integral														
Determinación de los Objetivos, Indicadores y Metas														
Objetivos	Relaciones causales		Indicadores	Int-er-pretación indic.	Responsables	Periodicidad	Unidad de medida	Me	Me	Me	Me	Me	Me	Me
	Efecto	Causa						Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
MÉTRICA														
Perspectiva Financiera														
F1	RENTABILIDAD		C1	ROA	1	Comercial	ANUAL	%	10	12	14	16	18	
			F2	ROE	1	Comercial	ANUAL	%	15	16	17	18	19	
F2	AUMENTO DE VENTAS	F1	C1	CUOTA DE MERCADO	1	Comercial	ANUAL	%	10	15	20	30	40	
			F3											
F3	CRECIMIENTO		F2	CLIENTES NUEVOS	1	Comercial	MES	No.	14	29	43	58	73	
				SUCURSALES	1	Comercial	MES	No.	0	0	0	0	0	
EBIT/ACTIVOS														
BENEFICIO NETO/PATRIMONIO														
% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO														
# CLIENTES PERIODO - # CLIENTES PERIODO ANTERIOR														
# SUCURSALES														
Perspectiva del Cliente														
C1	FIDELIDAD	F1	P1	RETENCIÓN DE CLIENTES	1	Comercial	ANUAL	%	40	50	60	70	75	
			F2											
C2	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	F2	P3	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A CLIENTES	1	Comercial	ANUAL	%	70	75	80	85	90	
			P4											
C3	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	F2	P4	RECLAMOS	2	comercial	MENSUAL	No.	40	20	10	10	10	
				USO DE JUEGOS Y DISTRACCIONES	1	Procesos	MENSUAL	%	50	60	70	70	70	
PORCENTAJE DE CLIENTES QUE PERMANECEN														
PORCENTAJE DE CLIENTES SATISFECHOS														
# DE RECLAMOS														
% de CLIENTES QUE USA LOS JUEGOS Y DISTRACCIONES														
Perspectiva de los Procesos Internos														
P1	TIEMPOS	C1		ENTREGA A TIEMPO	2	Procesos	ANUAL	Tiempo	20	15	10	10	10	
P2	NUEVOS PRODUCTOS	C1	A2	PRODUCTOS NUEVOS	1	Procesos	BIANUAL	No.	0	0	2	0	4	
P3	COMUNICAR LA PROPUESTA DE VALOR	C2	A1	CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	1	Procesos	ANUAL	%	60	70	80	90	95	
P4	CALIDAD DEL SERVICIO	C3	A2	CAPACITACIÓN	1	Procesos	ANUAL	#	40	45	50	50	55	
			A3											
TIEMPO QUE TRANSCURRE DESDE QUE EL CLIENTE HACE EL PEDIDO HASTA QUE LO RECIBE														
# PRODUCTOS NUEVOS N / # PRODUCTOS NUEVOS N-1														
INGRESOS POR NUEVOS PRODUCTOS														
# TRABAJADORES QUE CONOCEN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA														
# HORAS CAPACITACIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE														
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento														
A1	FORMACIÓN Y RETENCIÓN DE EMPLEADOS	P4		CAPACITACIÓN	1	Recursos Humanos	ANUAL	No.	60	65	70	75	80	
				FORMACIÓN DE EMPLEADOS	1	Recursos Humanos	ANUAL	%	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0	
				ABANDONO DE EMPLEADOS	2	Recursos Humanos	ANUAL	%	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0	
A2	CREAR UNA CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE	P2		METAS CUMPLIDAS EN EL AÑO	1	Recursos Humanos	ANUAL	%	70	75	80	90	100	
A3	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	P6		SUGERENCIAS	1	Recursos Humanos	MENSUAL	No.	5	10	20	25	30	
				MOTIVACIÓN	1	Recursos Humanos	ANUAL	No.	6	7	8	9	9	
# DE CAPACITACIONES POR AÑO														
EMPLEADOS FORMADOS / TOTAL DE EMPLEADOS														
Nº de trabajadores que abandonan la empresa / Nº medio de trabajadores														
# METAS CUMPLIDAS EN EL AÑO														
# SUGERENCIAS POR EMPLEADO														
ÍNDICE DE MOTIVACIÓN														

Anexo 37: Plano total del edificio



Anexo 38: Distribución de la cocina y bodega

