



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**Plan de Negocios para la Implantación de una Sucursal del Restaurante  
D'Camaron, en Bahía de Caráquez**

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero Comercial mención en Administración de  
Empresas

Profesor Guía:

Dr. Manuel María Herrera Peña

**AUTOR:**

**LUIS JACINTO MENDOZA MADRID**

**2012**

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Dr. Manuel María Herrera Peña

CI: 100322898-6

### 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.”

Luis Mendoza Madrid

CI: 1310507551

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios, porque sus bendiciones hicieron posible que todo se haya cumplido. A mi familia: mis padres y hermanos, quienes jamás dejaron de apoyarme. A mis maestros que aportaron sus conocimientos de una u otra manera durante toda mi carrera; en especial, a mi profesor guía, que me dirigió de manera acertada. A mis amigos y a todos quienes creyeron en mí.

## **DEDICATORIA**

A mi familia, porque sin su apoyo incondicional y esfuerzo, no habría culminado mis estudios de pregrado. Les dedico este trabajo, porque ustedes me dieron el aliento y la fuerza para realizarlo.

**Luis**

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de este trabajo es la elaboración de un plan de negocios para la creación de una sucursal del restaurante D'Camaron en la ciudad de Bahía de Caráquez. La industria de comidas preparadas aporta con el 10.10% del PIB para el año 2011, reflejando una tendencia creciente del 7.54%.

El estudio de mercado realizado en la ciudad de Bahía de Caráquez a habitantes y turistas, permitió conocer que las personas consumen mariscos una vez por semana; su día de preferencia es el domingo; su gasto promedio es de USD 5 a USD15; la forma de pago más común entre los encuestados, es el efectivo; la frecuencia de consumo es de dos veces por semana; y el precio que el cliente está dispuesto a pagar por cada plato se encuentra entre USD 3 a USD 8.

Mediante la formulación del plan de marketing, se estableció como estrategia general de crecimiento la penetración del mercado, con un presupuesto de USD 12050 para medios de comunicación (radio y prensa escrita). En el plan de operación, el restaurante contempla la oferta de 29 platillos entre sopas, platos fuertes, ceviches y postres. Su principal proveedor de camarones es la empacadora DUFER.

La estructura organizacional del plan contempla al gerente propietario como el rector de la organización, seguido por los responsables de cada una de las tres áreas principales: producción, financiera-contable y recursos humanos. Cada área contará con un jefe, como es el Chef en el área de producción, el cajero en el área financiera-contable y la Asistente de Gerencia en el área de recursos humanos.

Según el estudio financiero, la inversión inicial es de USD 71.611,92. El 70% será financiado a través de un préstamo de la CFN y el 30%, con recursos propios. Los resultados muestran que la implantación de la sucursal del Restaurante D'Camaron es financieramente viable, debido a que se tiene un VAN de USD \$ 22.776,81 y una TIR del 21%, en el escenario normal

apalancado. De igual manera, los resultados de los indicadores financieros en el mismo escenario son atractivos para el inversionista, pues el VAN asciende a USD 34.191,76 y la TIR es del 64%, con un periodo de recuperación de la inversión en cuatro años.

## ABSTRACT

The main objective of this work is to do a business plan for the creation of a branch of D'Camaron restaurant in Bahia de Caráquez. The prepared food industry contributes 10.10% of GDP for 2011, reflecting a growing trend of 7.54%.

Market research conducted in Bahia de Caraquez'city to residents and tourists, allowed to know that people eat seafood once a week, preferably on Sunday, their average cost is \$ 5 to 15, the payment form more common, is cash, the frequency of consumption is two times a week, and the price the customer is willing to pay for each dish is between \$ 3 to \$ 8.

Through the marketing plan, was established as growth strategy, the market, penetration, with a budget of \$ 12,050 for media (radio and newspapers). In the operation plan, the restaurant includes the offer of 29 dishes, including soups, main dishes, ceviches and desserts. Its largest supplier of shrimp is the packing Dufer.

The organizational plan involves the manager owner and president of the organization, followed by those responsible for each of the three main areas: production, finance and accounting and human resources. Each area will have a boss, as is the chef in the production area, the cashier in the financial-accounting and Management Assistant in the human resources area.

According to the financial study, the initial investment is \$ 71,611.92, 70% will be financed through a credit from the CFN and 30% with own resources. The results show that the implementation of the branch of D'Camaron Restaurant is financially viable, because it has a NPV of USD \$ 22,776.81 and an IRR of 21% in the normal scenario leveraged. Similarly, the results of financial indicators in the same scene are attractive to investors because the NPV is U.S. \$ 34,191.76 and the IRR is 64% with a payback period of investment in four years.

## ÍNDICE

1. CAPÍTULO I .....	2
GENERALIDADES.....	2
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Objetivos .....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 Hipótesis .....	4
2. CAPÍTULO II .....	5
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	5
2.1. La Industria.....	5
2.1.1. Tendencias .....	5
2.1.2. Estructura de la industria .....	9
2.1.3. Factores Económicos y regulatorios.....	11
2.1.4. Canales de distribución .....	14
2.2. La Compañía y el Concepto del Negocio .....	17
2.2.1. La idea y el modelo de negocio .....	17
2.2.2. Estructura legal de la empresa .....	18
2.2.3. Misión, Visión y Objetivos.....	19
2.3. El producto y el servicio.....	20
2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.....	23
2.5. Análisis FODA .....	23
2.5.1. Situación actual de la empresa D'Camaron.....	23
3. CAPÍTULO III .....	27
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	27
3.1. Determinación de la oportunidad.....	27
3.2. Problema de gerencia .....	27
3.3. Problema de investigación de mercados.....	27
3.4. Preguntas de Investigación, Hipótesis y Objetivos.....	28

3.5. Diseño de la Investigación.....	29
3.6. Investigación descriptiva cualitativa .....	29
3.6.1. Entrevistas con expertos .....	29
3.6.2. Grupos Focales .....	30
3.7. Investigación Cuantitativa.....	31
3.7.1. Mercado Objetivo.....	31
3.7.2. Segmentación de Mercado .....	32
3.7.3. Segmentación Geográfica .....	32
3.7.4. Segmentación Demográfica y Psicográfica .....	33
3.7.5. Encuestas.....	33
3.8. Tamaño de Mercado .....	41
3.8.1. Demanda .....	41
3.9. La competencia y sus ventajas .....	42
3.9.1. Competencia .....	42
3.10. Participación de mercados y ventas de la industria .....	43
3.11. Oportunidad de Negocio .....	43
4. CAPÍTULO IV .....	44
PLAN DE MARKETING.....	44
4.1. Estrategia de posicionamiento .....	44
4.2. Política de precios .....	44
4.3. Táctica de ventas .....	46
4.4. Política de servicio al cliente y garantías.....	46
4.5. Promoción y Publicidad .....	47
4.5.1. Publicidad .....	48
4.5.2. Relaciones Públicas .....	49
4.5.3. Promoción de Ventas .....	49
4.6. Distribución.....	50
5. CAPÍTULO V .....	51
PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....	51
5.1. Estrategias de Operaciones .....	51

5.1.1.	Ciclo de Operaciones .....	53
5.1.2.	Requerimientos de Equipos y Herramientas .....	57
5.1.3.	Instalaciones y Mejoras .....	57
5.1.4.	Localización Geográfica y Requerimientos.....	59
5.1.5.	Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios .....	61
5.1.6.	Aspectos regulatorios y legales .....	62
<b>6.</b>	<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>63</b>
	<b>EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>63</b>
6.1.	Estructura Organizacional .....	63
6.1.1.	Organigrama Estructural del Restaurante D' Camarón .....	63
6.2.	Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades.....	64
6.2.1.	Descripción de funciones.....	64
6.2.2.	Equipo de trabajo.....	68
6.3.	Compensación a administradores y propietarios .....	70
6.4.	Política de empleo y beneficios .....	71
6.5.	Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	72
6.6.	Equipo de asesores y servicios .....	73
<b>7.</b>	<b>CAPÍTULO VII .....</b>	<b>74</b>
	<b>CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>74</b>
7.1.	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha ...	74
7.2.	Diagrama.....	79
7.3.	Riesgos e imprevistos .....	80
<b>8.</b>	<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>81</b>
	<b>RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....</b>	<b>81</b>
8.1.	Criterios utilizados .....	81
8.2.	Supuestos utilizados .....	82
8.3.	Riesgos y problemas principales.....	83
<b>9.</b>	<b>CAPÍTULO IX.....</b>	<b>85</b>
	<b>PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>85</b>

9.1. Inversión Inicial.....	85
9.2. Fuentes de ingresos.....	85
9.2.1. Ingresos.....	85
9.3. Costos fijos, Variables y Semi variables.....	87
9.3.1. Costos variables.....	87
9.3.2. Costos Fijos.....	87
9.4. Margen bruto y margen operativo.....	88
9.5. Estado de resultados.....	88
9.6. Balance General.....	88
9.7. Estado de flujos de efectivo.....	88
9.8. Punto de equilibrio.....	88
9.9. Control de costos.....	89
9.9.1. Índices financieros.....	89
9.10. Valuación.....	92
10. CAPÍTULO X.....	94
PROPUESTA DE NEGOCIO.....	94
10.1. Financiamiento Deseado.....	94
10.2. Estructura de Capital y Deuda Buscada.....	95
10.3. Uso de Fondos.....	95
10.4. Retorno para el Inversionista.....	96
11. CAPÍTULO XI.....	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
11.1 Conclusiones.....	98
11.2 Recomendaciones.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	105

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Clasificación .....	5
Cuadro 2.2: Competencia del negocio .....	9
Cuadro 2.3: Objetivos.....	19
Cuadro 2.4: Factores de diagnóstico.....	24
Cuadro 2.5: FODA.....	25
Cuadro 2.6: Matriz Estratégica FODA.....	26
Cuadro 3.1: Preguntas, hipótesis y objetivos .....	28
Cuadro 3.2: Competencia .....	42
Cuadro 4.1: Segmento Objetivo .....	48
Cuadro 4.2: Herramientas de Publicidad.....	50
Cuadro 5.1: Especificaciones de los platos.....	51
Cuadro 5.2: Matriz de localización .....	61
Cuadro 8.1: Criterios utilizados .....	81
Cuadro 8.2: Proyección de Ventas y Supuestos .....	83
Cuadro 9.1: Proyección de Ingresos .....	86
Cuadro 9.2: Proyección de Ingresos .....	86
Cuadro 9.3: Proyección de Ingresos .....	86
Cuadro 9.4: Proyección de Costos.....	87
Cuadro 9.5: Valuación.....	92
Cuadro 9.6: Costo de Oportunidad.....	93
Cuadro 10.1: Inversión inicial .....	94
Cuadro 10.2: Estructura de Capital .....	95
Cuadro 10.3: Uso de fondos.....	95
Cuadro 10.4: Retorno del inversionista .....	96

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Producción anual de Restaurantes 2002-2007 .....	6
Gráfico 2.2: PIB hoteles y restaurantes .....	6
Gráfico 2.3: Ciclo de vida de la Industria .....	8
Gráfico 2.4: Cadena de valor de la Industria .....	10
Gráfico 2.5: Inflación de la industria .....	11
Gráfico 2.6: Tasa de desempleo .....	12
Gráfico 2.7: Tasa de interés activa.....	13
Gráfico 2.8: Canales de Distribución de la Industria del servicio de comida ....	15
Gráfico 2.9: Esquema de las fuerzas de Porter.....	16
Gráfico 2.10: Productos.....	21
Gráfico 3.1: Frecuencia de consumo.....	35
Gráfico 3.2: Días de la semana de visita a un restaurante .....	35
Gráfico 3.3: Gasto promedio en restaurantes.....	36
Gráfico 3.4: Precios.....	36
Gráfico 3.5: Preferencia en modos de pago.....	37
Gráfico 3.6: Preferencia en tipo de comida .....	37
Gráfico 3.7: Razones para elegir un restaurante.....	38
Gráfico 3.8: Plato favorito de mariscos.....	38
Gráfico 3.9: Servicio a domicilio .....	39
Gráfico 3.10: Horario de asistencia a un restaurante .....	39
Gráfico 3.11: Acompañantes para ir a un restaurante.....	40
Gráfico 3.12: Medios de comunicación para la publicidad .....	40
Gráfico 4.1: Canal de Distribución.....	50
Gráfico 5.1: Flujograma de Procesos .....	56
Gráfico 5.2: Distribución Física del Local .....	58
Gráfico 5.3: Ubicación Geográfica.....	59
Gráfico 6.1: Organigrama .....	63
Gráfico 7.1: Diagrama de Gantt.....	79
Gráfico 9.1: Punto de Equilibrio.....	89

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Evolución de la producción Total de Hoteles y Restaurantes .....	105
Anexo2: PIB de Hoteles y Restaurantes .....	105
Anexo 3: Inflación .....	106
Anexo 4: Desempleo del Ecuador .....	107
Anexo 5: Tasa de Interés Activa del Banco Central del Ecuador .....	108
Anexo 6: Diagnóstico .....	109
Anexo 7: Preguntas para el Focus Group .....	112
Anexo 8: Encuesta para la Investigación Cuantitativa.....	114
Anexo 8b: Presupuesto de Campaña de Apertura de la sucursal del Restaurante D’Camarón.....	118
Anexo 9: Requerimiento de Equipos y Herramientas para la sucursal del Restaurante D’Camarón.....	119
Anexo 10: Diagrama de Gantt de las fases del plan de ejecución de la sucursal del Restaurante D’Camarón.....	121
Anexo 11: Activos Fijos y Diferidos de la sucursal del Restaurante D’Camarón .....	122
Anexo 12: Capital de Trabajo de la sucursal del Restaurante D’Camarón.....	123
Anexo 13: Costos Fijos de la sucursal del Restaurante D’Camarón .....	124
Anexo 14: Otros Gastos de la sucursal del Restaurante D’Camarón.....	125
Anexo 15: Margen Bruto y Operativo de la sucursal del Restaurante D’Camarón .....	126
Anexo 16: Estados de Resultados de la sucursal del Restaurante D’Camarón .....	127
Anexo 17: Balance General de la sucursal del Restaurante D’Camarón .....	130
Anexo 18: Flujo de Efectivo de la sucursal del Restaurante D’Camarón .....	131
Anexo 19: Análisis de Sensibilidad de la sucursal del Restaurante D’Camarón .....	137
Anexo 20: Estructura de Capital de la sucursal del Restaurante D’Camarón .....	137

## INTRODUCCIÓN

El estudio para la implantación de una sucursal del restaurante D' Camarón en Bahía de Caráquez, se desarrolla con la finalidad de brindar una mejor atención y satisfacer las necesidades de alimentos frescos y preparados en las mejores condiciones de higiene tanto de residentes como de turistas que visitan las playas de Bahía, pues en los últimos años, el restaurante D' Camarón presenta grandes flujos de ventas debido al incremento de la demanda, sin embargo las instalaciones del restaurante no están logrando satisfacer a todos los clientes, por lo tanto se ha visto conveniente abrir una nueva sucursal.

En el desarrollo del estudio, se contemplan varios aspectos como la investigación de mercado, las herramientas de marketing que se estiman convenientes para promocionar a la nueva sucursal, el plan de operaciones y producción para conocer la forma en que funcionará el local, el equipo gerencial y demás recursos humanos que serán necesarios para atender a los clientes, así como también los riesgos críticos, supuestos e indicadores financieros que permitirán determinar si el proyecto para la puesta en marcha de la apertura de una sucursal es viable financieramente.

Con la utilización de todas estas herramientas se podrá conocer de manera detallada si la apertura de una sucursal del actual restaurante D' Camarón en otra localidad de Bahía de Caráquez permitirá atender a la demanda potencial y a su vez aumentar el posicionamiento de la marca que actualmente tiene D' Camarón en la ciudad, pues la especialidad en la preparación de platillos a base de camarón le pueden permitir el inicio de la formación de una cadena de restaurantes de primera en la Provincia de Manabí.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1 Antecedentes

La apertura de negocios de servicios de comida dentro de la ciudad de Bahía de Caráquez es bastante común; sin embargo, la oferta de un servicio personalizado y con especialidades de productos del mar como el camarón, es limitada. Este es el tipo de servicio que ofrece el restaurante D'Camaron, ubicado en las calles Bolívar y Circunvalación esquina, y constituido como una empresa de persona natural en noviembre de 2003, bajo el RUC: 1707480610001.

Las ventas en el restaurante se han incrementado considerablemente desde el año 2004 (USD 44000) hasta superar los USD 96000 en 2009<sup>1</sup>. El mejoramiento de las carreteras de acceso a Bahía ha incrementado el número de turistas en los últimos dos años, y con la inauguración del puente Bahía-San Vicente, se estima que las ventas aumentarán notablemente y de no tomarse acciones, resultará complicado atender a los clientes en un solo local con capacidad limitada. Ante este crecimiento, se considera oportuno abrir una nueva sucursal para abastecer la demanda local.

Los principales indicadores del Banco Central del Ecuador han catalogado a la industria de restaurantes y hoteles como una de las principales del país, que cuenta con más de 7000 establecimientos de comida a nivel nacional y emplea a alrededor de 79266 personas<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Datos proporcionados por la propietaria

<sup>2</sup> Principales indicadores económicos del BCE.

Con el atractivo de la industria, que se refleja en la investigación preliminar, se justifica el desarrollo de un plan de negocios para la implantación de una sucursal del Restaurante D'Camaron, pues de esta manera se pretende conocer la viabilidad económica y financiera de la implantación de un nuevo local, así como de mejorar el negocio actual a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Comercial.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para determinar la factibilidad de implantar una sucursal del restaurante D'Camaron en Bahía de Caraquez.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la industria en la que compite el negocio.
- Investigar el mercado, el cliente potencial y la competencia.
- Desarrollar un plan de marketing para posicionar el restaurante en la mente de los consumidores.
- Planificar la fabricación y operación que permita lograr eficiencia en la producción.
- Diagnosticar la situación actual para determinar oportunidades de mejora.
- Diseñar una estructura organizacional que soporte al restaurante y la nueva sucursal.
- Realizar los trámites pertinentes para poner el negocio en marcha.
- Determinar, mediante el plan financiero, la viabilidad del negocio.
- Elaborar una propuesta de negocios que permita obtener el financiamiento deseado y el uso de fondos.

### **1.3 Hipótesis**

La creación de una sucursal del restaurante D'Camaron en Bahía de Caráquez es viable y permitirá que el negocio actual pueda satisfacer la demanda y posicionarse dentro del mercado como un restaurante de calidad en el servicio al cliente.

## CAPÍTULO II

# LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

El presente capítulo contiene el análisis de la industria a la que pertenece el restaurant D'Camaron, así como su estructura, cadena de valor, y el análisis FODA del negocio.

### 2.1. La Industria

La sucursal del restaurante D' Camarón se ubica en la categoría **H55- Hoteles y Restaurantes** de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), y 64210- Servicios de suministro de comidas con servicio completo de restaurante:

**Cuadro 2.1: Clasificación**

<b>Industria:</b> Hoteles y Restaurantes
<b>Negocio:</b> Restaurante D' Camarón

Fuente: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=2&Lg=3>

Elaborado por: Autor

#### 2.1.1. Tendencias

Según datos proyectados al año 2011, la actividad de la industria de hoteles y restaurantes se destaca con el 10.10% de la producción nacional<sup>3</sup>.

Para analizar mejor la industria y su crecimiento en los últimos años, en el gráfico 2.1. se detalla la producción anual en dólares de la industria de los restaurantes, desde 2002 hasta 2011. (Ver Anexo 1)

---

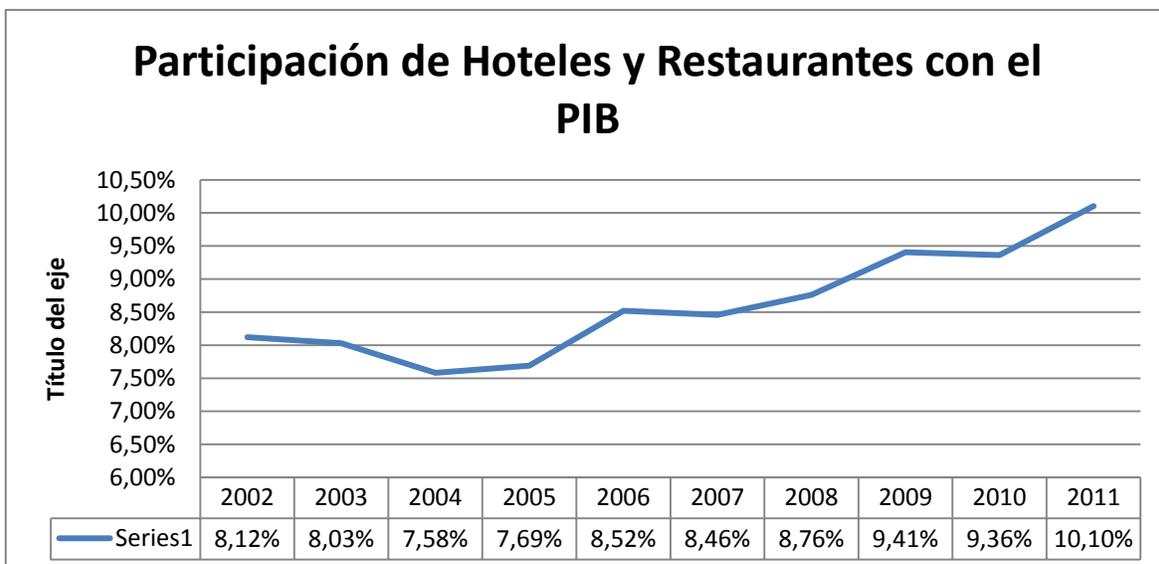
<sup>3</sup> Datos del INEC

**Gráfico 2.1: Producción anual de Restaurantes 2002-2007**

**Fuente:** Encuesta Anual de Hoteles y Restaurantes del BCE (2002-2007)

**Elaborado:** Autor

A partir del año 2003 se observa una tendencia creciente en la industria. En 2005 se registró un crecimiento del 15.56% en la variación de la producción, lo que sugiere que es una industria atractiva, debido a que presenta un crecimiento continuo en los últimos años. El PIB por actividad económica, en este caso para hoteles y restaurantes, se presenta en el gráfico 2.2. (Ver Anexo 2)

**Gráfico 2.2: PIB hoteles y restaurantes**

**Fuente:** Banco Central, Índices Financieros

**Elaborado por:** Autor

El gráfico anterior muestra claramente que en los últimos años el crecimiento de restaurantes y hoteles no ha significado un mayor aporte a la economía nacional, pues no existe mayor variación. Esto se debe principalmente a la diversidad de restaurantes y negocios de comida que se han incorporado al mercado, mostrando entonces, una industria con alto nivel de competencia, en donde el servicio y tipo de producto serán los factores que marquen la diferencia.

Respecto a la materia prima para los restaurantes, la producción o cultivo de arroz, azúcar, aceite, lácteos y otros insumos básicos en la alimentación diaria, han sufrido un incremento considerable para la economía familiar, afectando el costo de la canasta básica. Por otra parte, los precios de la industria muestran una tendencia de comercialización similar en la que se ubica entre USD2 a USD6 el costo de la libra de mariscos.

Uno de los insumos más importantes dentro del restaurante es el arroz, cuyo precio varía según su calidad<sup>4</sup>. Así, en los mercados locales, esta gramínea se comercializa desde USD 0,25 a USD 0,35 por libra. Los costos de estos productos son muy susceptibles a cualquier incremento en la inflación, así como a la demanda que se genera en ciertas temporadas.

Por los principales indicadores del Banco Central del Ecuador, se considera a la industria de restaurantes como una de las principales del país, pues al momento registra más de 7000 establecimientos de comida y cerca de 79266 plazas de empleo.<sup>5</sup>

En el mercado de restaurantes resulta complicado establecer el liderazgo de determinado negocio, ya que se cuenta con varias franquicias internacionales, un alto nivel de competencia directa y productos sustitutos. En la actualidad,

---

<sup>4</sup> Diario El Universo 06/05/2010

<sup>5</sup> Principales indicadores económicos del BCE

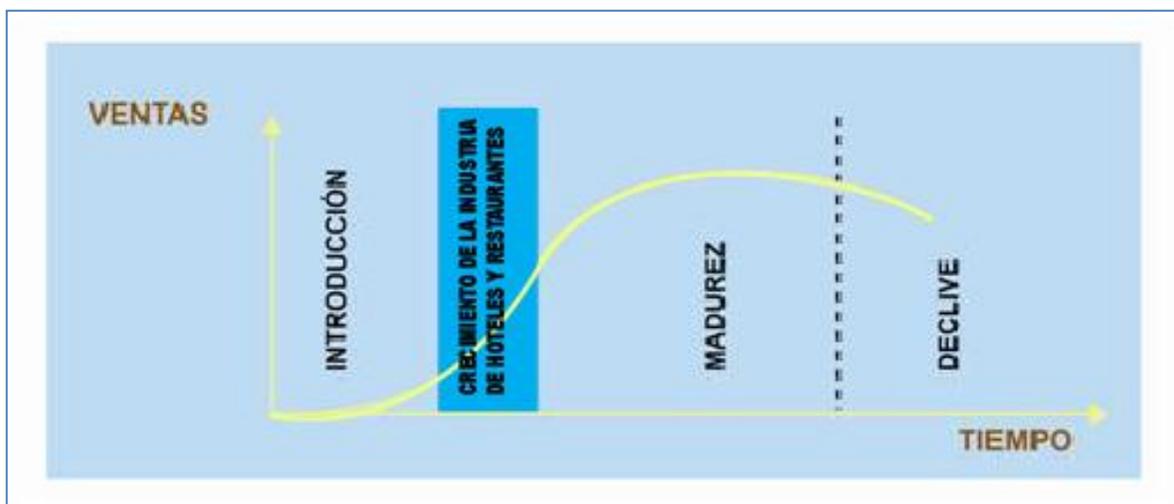
principalmente en la región Costa, se puede encontrar gran variedad de productos sustitutos, pues la gente tiene tendencia a consumir con base en la variedad, innovación y calidad nutricional de los alimentos.

Según datos proporcionados por el departamento de turismo del Cantón Sucre, en el entorno de Bahía de Caráquez, existen alrededor de treinta lugares de comida, entre los que se cuentan negocios como restaurantes, bares y sitios informales de alimentos; esto permite ver que en esta zona la industria no se encuentra saturada y podría existir una oportunidad para emprender.

### Ciclo de vida de la Industria

Al tratarse de la industria de hoteles y restaurantes, el ciclo de vida es un concepto de gran importancia en el proceso de creación de una sucursal o un nuevo negocio, debido a que el comportamiento del mercado, la situación del entorno y la competencia, tienen el siguiente comportamiento a mediano y largo plazo: Actualmente la industria de hoteles y restaurantes se encuentra en crecimiento según datos del Ministerio de Turismo del Ecuador.

**Gráfico 2.3: Ciclo de vida de la industria**



Fuente: El Ciclo de vida de la industria, [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

## 2.1.2. Estructura de la industria

### Competencia

Según información de la empresa Pulso Ecuador, hay cuatro restaurantes con mayor participación en el mercado nacional (según la frecuencia de visita de los consumidores): KFC, Gus, Mc Donald's, Pizza Hut<sup>6</sup>, como se muestra en el cuadro 2.2. Según otros reportes, a esta lista se suman: Burger King, Domino's Pizza, American Deli, Fridays y Tropiburger. De acuerdo con los datos de esta misma empresa, una familia ecuatoriana destina en promedio el 5,3% de su ingreso para el consumo en restaurantes, es decir, representa un consumo de alrededor de USD500 millones al año a nivel de toda la industria.

**Cuadro 2.2: Competencia del negocio**

<b>FRANQUICIAS DE COMIDA RÁPIDA MÁS VISITADAS</b>			
Nombre	Participación	# Locales	Ciudades
KFC	26,50%	61	11
Gus	10,80%	32	-
McDonalds	7,10%	13	2
Pizza Hut	3,70%	23	4

Fuente: Empresa Pulso Ecuador

Elaborado por: Autor

### Cadena de valor

La cadena de valor se encuentra estructurada por tres procesos: los gobernantes, los que agregan valor y los de apoyo. Dentro de éstos, en el negocio de restaurantes se pueden enfocar los procesos que agregan valor, que son los principales y comprenden la gestión de compras, producción y elaboración de platos y servicio al cliente.

<sup>6</sup> <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000020.pdf>

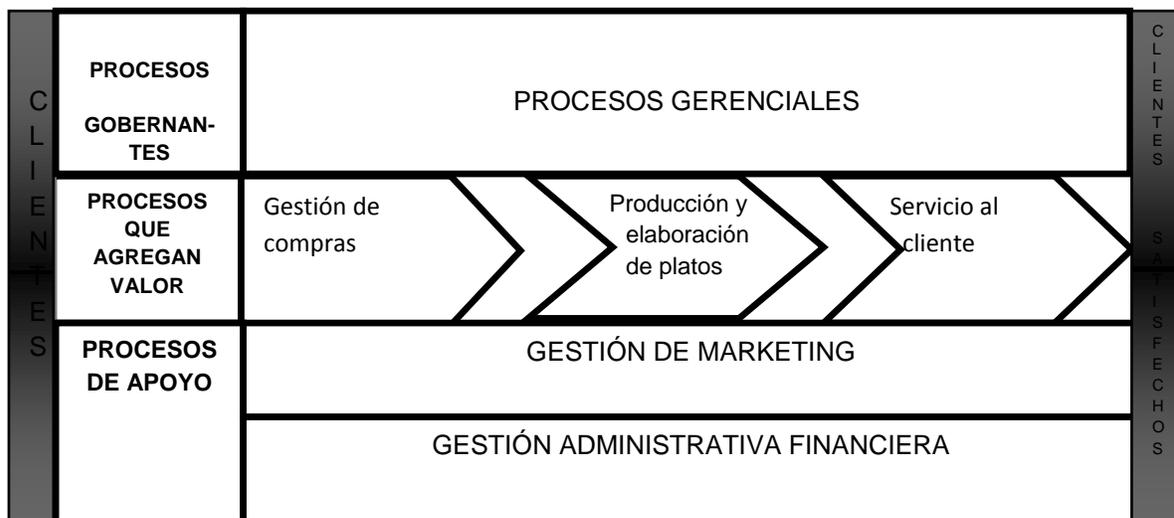
La gestión de compras es básica, puesto que dentro de este proceso se encuentra la elección de la materia prima para la elaboración de los platos, así como la gestión previa de comparar la calidad, precios, frescura, condiciones y disponibilidad de stock de los proveedores.

En cuanto a la producción y elaboración de los platos, son procesos que se desarrollan dentro de la cocina del restaurante y deben seguir todas las normas de seguridad, salubridad e higiene; esto, bajo la supervisión del chef profesional y la operación de su grupo de ayudantes.

El servicio al cliente es atribuido a los meseros y a todos los empleados que tienen contacto directo con el cliente final.

A continuación se muestra la cadena de valor de la industria de hoteles y restaurantes, cuyos procesos se enfocan en la satisfacción del cliente.

**Gráfico 2.4: Cadena de valor de la industria**



Fuente: <http://egea.cl/smartnotes/cadena-de-valor-estrategica/>

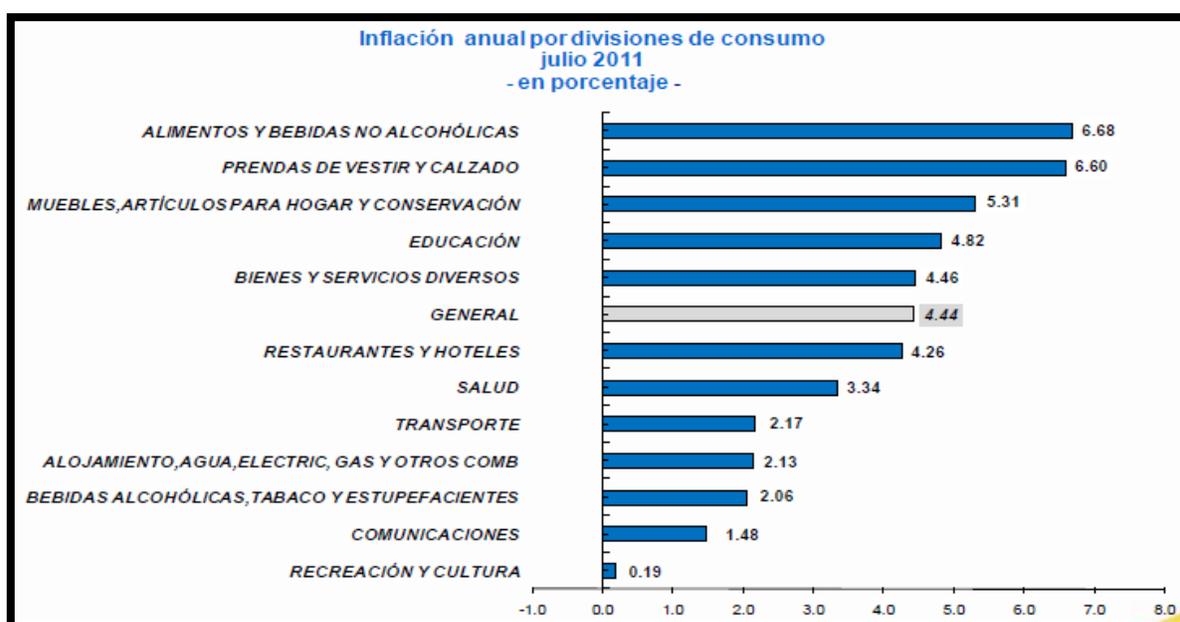
Elaborado por: Autor

### 2.1.3. Factores Económicos y regulatorios

#### Inflación

El indicador de inflación anual por divisiones de consumo representa la medida en que se ven afectadas las diferentes industrias del país por efectos de la inflación. En el cuadro 2.5 se puede apreciar que hasta junio de 2009, la industria de restaurantes experimentó una inflación del 3.48%

**Gráfico 2.5: Inflación de la industria**



Fuente: Informe mensual de inflación  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En 2011, las divisiones de consumo con mayor variación anual de precios fueron las de alimentos y bebidas no alcohólicas (6.68%) y las prendas de vestir y calzado (6.60%), rubros con variaciones muy superiores a los demás que conforman la clasificación del IPC<sup>7</sup>. Por el contrario, las comunicaciones registraron una variación anual sumamente baja del 0.19%. La industria de

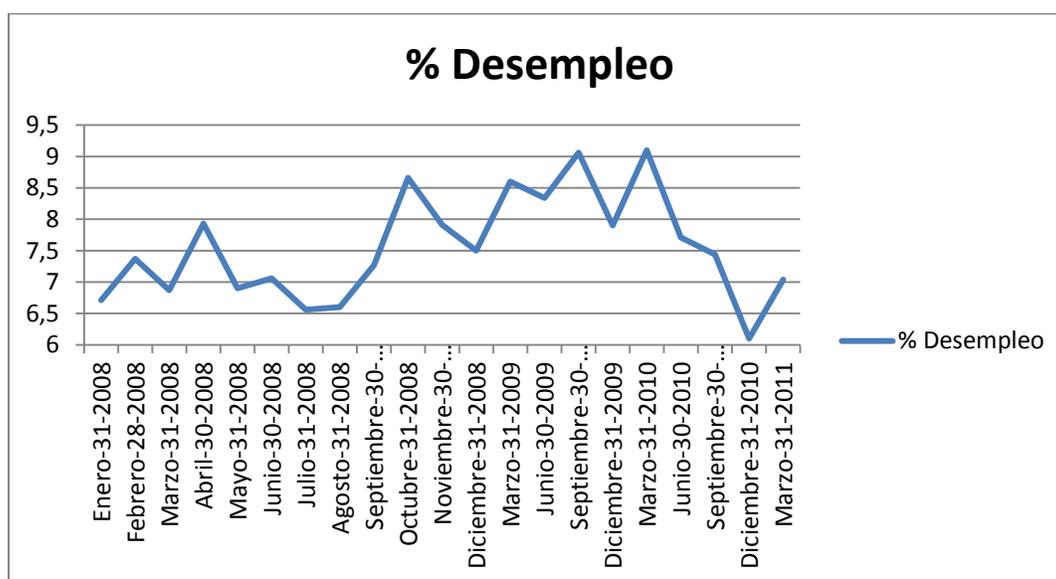
<sup>7</sup> Índice de Precios al Consumidor

restaurantes y hoteles se ubica en la media de la inflación (4.26%), denotando una fuerte incidencia del incremento en los precios generales.<sup>8</sup>

## Desempleo

El desempleo hasta marzo de 2011 fue del 7.04%. En los últimos años, este índice no ha superado las dos cifras. (Ver Anexo 4)

**Gráfico 2.6: Tasa de desempleo**



Fuente: Banco Central, Índices Financieros  
Elaborado por: Autor

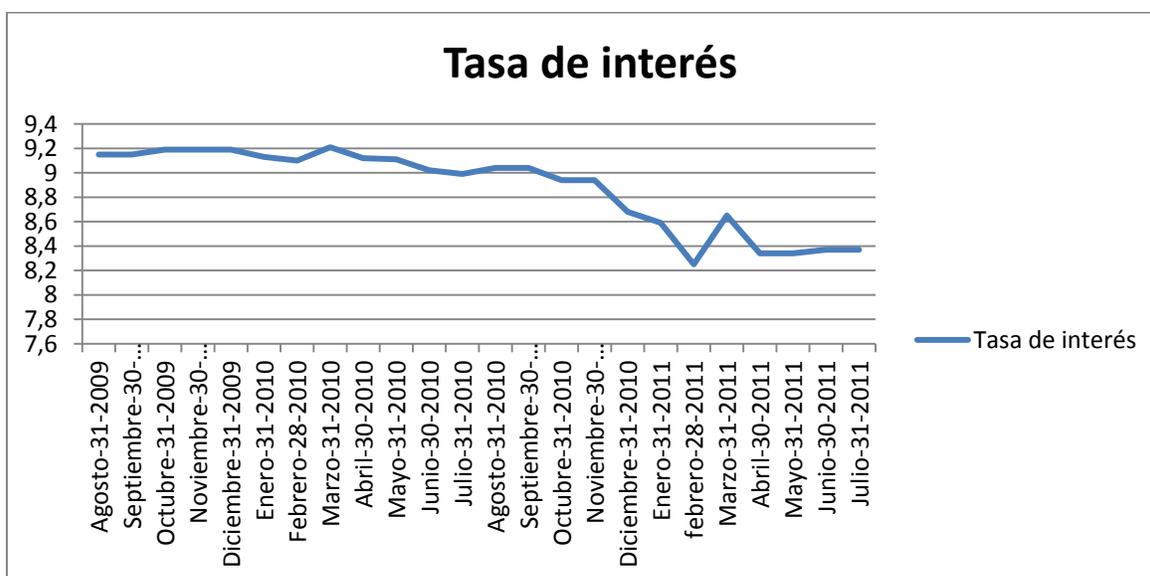
En el gráfico 2.6 se observa la evolución de la tasa de desempleo, con un incremento en los años anteriores a 2011; sin embargo, a partir de éste se aprecia una disminución dada básicamente por el apoyo del Estado ecuatoriano al microempresario, lo que ha incidido en la independencia de trabajadores y su emprendimiento para generar negocios propios.

<sup>8</sup> Banco Central del Ecuador, informe mensual de la inflación, julio 2011

## Tasa de interés activa

La tasa de interés es el valor del dinero y se relaciona con las inversiones y el consumo. Es importante tener conocimiento de este indicador para determinar la factibilidad de realizar un préstamo, inversión o acelerar el consumo. A julio de 2011, la tasa de interés activa cerró en 8.37%. (Ver Anexo 5)

**Gráfico 2.7: Tasa de interés activa**



Fuente: Banco Central, Índices Financieros  
Elaborado por: Autor

La baja en la tasa de interés activa en el Ecuador se dio por decisión y control del Gobierno Nacional a través del Banco Central del Ecuador; como consecuencia de esta medida, se estima que mucha gente tome la decisión de realizar préstamos para cualquier gasto, sea comercial, consumo, vivienda o microcrédito, y se espera que de esta manera se fomente el desarrollo de la microempresa.

#### 2.1.4. Canales de distribución

Un canal de mercadotecnia<sup>9</sup> (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Los productores se mueven a través de los canales de mercadotecnia por medio de la distribución física.

Para este caso particular, los canales de distribución de la industria del servicio de comida inician desde los productores de alimentos, es decir, el sistema se forma a partir de que los productos (alimentos) pasan del agricultor y la procesadora de primera etapa (que clasifica, selecciona y empaca y realiza el procesamiento inicial) al distribuidor, incluyendo los integradores y mayoristas; posteriormente, pasa a los siguientes segmentos de la cadena: las procesadoras de segunda etapa o fabricantes de alimentos (a menos de que se trate de un producto fresco), y luego al comercio minorista (como un supermercado o restaurante); finalmente, llega al consumidor.

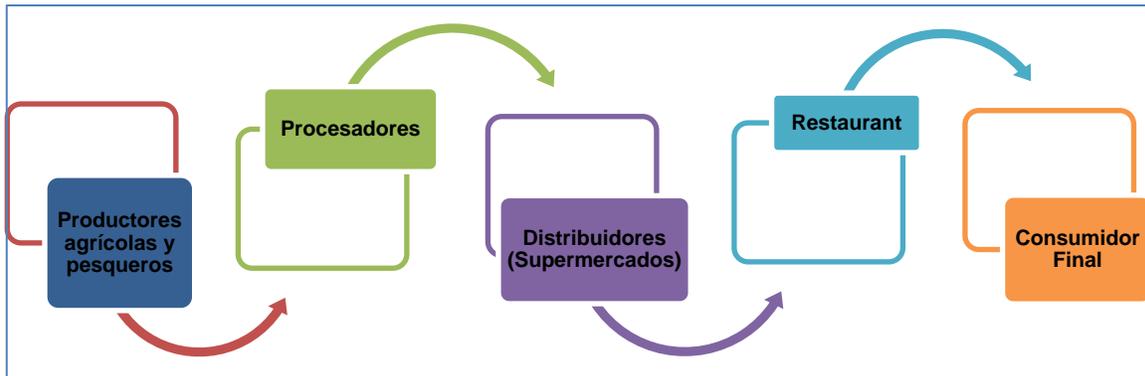
Al tratarse de un restaurante, los principales proveedores de productos del mar serán los distribuidores de pescado y mariscos de la zona donde se encuentre ubicado el restaurante; en lo que se refiere a bebidas, Coca Cola será el principal proveedor; y, en cárnicos, el principal proveedor será Pronaca.

En el gráfico 2.8 se muestra el sistema del canal de distribución de la industria de restaurantes.

---

<sup>9</sup> Canales de Distribución, disponible en [www.ricoverimarketing.es.tripod.com](http://www.ricoverimarketing.es.tripod.com)

**Gráfico 2.8: Canales de distribución de la industria del servicio de comida**



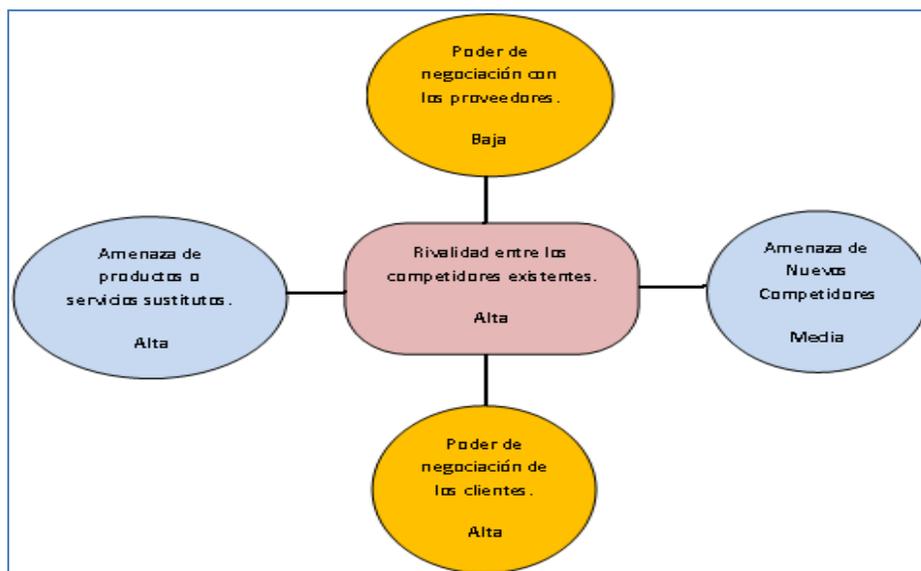
Fuente: [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl), Análisis de los canales de Distribución  
Elaborado por: Autor.

### 2.1.5. Las Cinco Fuerzas de Porter

Las fuerzas competitivas consisten en el análisis estructural de cada uno de los elementos que componen una determinada industria. Estos elementos o fuerzas que guían la actividad comercial, son:

- Poder de negociación de los proveedores,
- Amenaza de productos o servicios sustitutos,
- Amenaza de nuevos competidores,
- Poder de negociación de clientes,
- Rivalidad entre competidores existentes.

**Gráfico 2.9: Esquema de las fuerzas de Porter**



Elaborado por: Autor

### 1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Para la apertura de una sucursal del restaurante D'Camaron, existe la amenaza de que una vez abierto, aparezcan competidores que ofrezcan el mismo tipo de servicio. La amenaza es alta, a pesar de que este tipo de negocios implican una elevada inversión, y trabajan con un alto índice de precios para la adquisición de materia prima. El cumplimiento de las normas de calidad y las regulaciones sanitarias a las que están sujetos resulta difícil para algunos emprendedores.

### 2. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es considerada una fuerza alta, debido a que la competencia es numerosa, y está dispuesta a ofrecer infinidad de opciones al cliente.

### 3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Se considera que en este tipo de negocios existe una alta amenaza de sustitutos, pues dentro del mercado de restaurantes la demanda de futuros productos

sustitutos es la clave. Existen muchos locales que optan por ingresar productos existentes con ciertas variaciones y con precio inferior al promedio, lo que determina la elección del cliente.

#### **4. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que existe una gran variedad de proveedores de productos de primera necesidad, entre los que podrán elegir los dueños de restaurantes según sus exigencias de calidad, cantidad y precio. En la zona de Bahía de Caráquez se pueden encontrar diversidad de distribuidores de mariscos.

#### **5. Poder de negociación de los consumidores**

Los consumidores tienen un alto poder de negociación. Si un restaurante conoce a sus clientes, tiene la posibilidad de preparar una variedad de platos y establecer un servicio destinado a satisfacer sus necesidades. En el caso de la sucursal de un restaurante, ésta cuenta con la ventaja de la experiencia adquirida en la matriz. La zona de Bahía de Caráquez, es visitada por turistas nacionales y extranjeros, que buscan la experiencia de probar comida típica de la región, acompañada de la mejor calidad y sabor.

## **2.2. La Compañía y el Concepto del Negocio**

### **2.2.1. La idea y el modelo de negocio**

La idea de negocio surge de la necesidad de ampliar las operaciones del restaurante D' Camarón en la ciudad de Bahía de Caráquez, debido al crecimiento periódico de la demanda.

La diferencia en la idea de negocio radica en que el restaurante D' Camarón ofrece una gran variedad de platillos preparados a base de camarón, pues la especialidad del restaurante se centra en la utilización de este marisco, la ventaja competitiva constituye en la apertura de una nueva sucursal del restaurante D' Camarón en otra parte de Bahía de Caráquez, pues se trata de aprovechar el posicionamiento y reconocimiento del actual restaurante para atender a la gran afluencia de clientes que existe actualmente.

El valor agregado que ofrecerá la nueva sucursal, será unas instalaciones más amplias que brinden comodidad a los clientes, nuevas especialidades en preparación de platillos con camarón, así como una atención personalizada a cada tipo de clientes de forma que se pueda generar una imagen de confianza y un servicio de calidad.

### **2.2.2. Estructura legal de la empresa**

El restaurante D'Camaron se encuentra ubicado en Bahía de Caráquez, en las calles Bolívar y Circunvalación esquina. Su propietaria es la señora Liliana Madrid Rodríguez. Fue creado en noviembre de 2003, como una empresa de persona natural, con RUC 1707480610001.

En relación a la nueva sucursal, ésta se establecerá bajo el mismo nombre D'Camaron en otra parroquia de Bahía de Caráquez llamada Leonidas Plaza, con el mismo RUC y estructura legal, de forma que se mantenga la misma imagen y posicionamiento del actual restaurante.

### 2.2.3. Misión, Visión y Objetivos

#### Misión

*“El restaurante D’ Camarón ofrece deliciosos platillos a base de mariscos, especialmente de camarón, preparados bajo estrictos controles de calidad e higiene. Su gran variedad de platos a la carta permite satisfacer a los paladares exigentes de los clientes nacionales y extranjeros”.*

#### Visión

*“Convertirnos, en cinco años, en una cadena de restaurantes especializados en la preparación de platos con camarón y mariscos; abrir mercado mediante sucursales en las principales ciudades del país; y, establecernos como una importante franquicia a nivel nacional.”*

**Cuadro 2.3: Objetivos**

	<b>Corto y Mediano Plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
Objetivos Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar las ventas en el 15%.</li> <li>• Aumentar la capacidad actual del restaurante en 25%.</li> <li>• Incrementar la rentabilidad de la empresa en 5%.</li> <li>• Incrementar periódicamente los ingresos anuales en 10%, a partir del tercer año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir el 5% de las utilidades en investigación y desarrollo para innovar platos y aumentar las ventas.</li> <li>• Incrementar el margen de utilidad de la empresa en un 10%.</li> <li>• Capitalizar el restaurante por medio de atracción de nuevos inversionistas.</li> </ul>

Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar estudios de mercado periódicos para determinar segmentos y localizaciones de las posibles nuevas sucursales.</li> <li>• Realizar un estudio de imagen del restaurante para posicionarse mejor en el mercado.</li> <li>• Aumentar la participación en el mercado local en un 20% para lograr el primer lugar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear nuevas sucursales en las principales ciudades del Ecuador.</li> <li>• Constituirse como una franquicia de comida basada en mariscos, especialmente camarón.</li> <li>• Crear platillos patentados.</li> <li>• Aumentar en 15% la participación en el mercado nacional</li> </ul>
------------------------	---	---

Elaborado por: Autor

### 2.3. El producto y el servicio

D’Camarón brinda el servicio completo de restaurante; es decir, obtiene materia prima de los diferentes proveedores, y la procesa para realizar los platillos que se ofrecen en el menú. Cada platillo se basa en las recetas y sazón propia del negocio. El menú fue creado por la dueña y ha compartido su secreto con su equipo de trabajo para que el sabor no cambie; el platillo más nuevo es el “festín de camarones”.

Los productos y platos que se ofrecen son diferentes a los de la competencia (ver gráfico 2.10.) porque gozan de un sabor superior que se obtiene gracias al cuidado en la preparación y la calidad de las materias primas; sus precios no son superiores a los de la competencia y en algunos casos incluso son menores, lo que genera una mayor aceptación por parte del cliente.

**Gráfico 2.10: Productos**

Fuente: Restaurante D'Camaron  
Elaborado por: Autor

En relación a los productos, todos los platillos del restaurante son preparados a base de camarón, por lo tanto se ofrece una variedad de exquisitos platos como son:

**Ceviches:**

- Camarón
- Pescado
- Concha
- Langosta
- Pulpo
- Calamar
- Mixto
- Marinero

**Entradas:**

- Aguacate relleno
- Ensalada D' Camarón

- Sopa Marinera
- Sopa de Pollo
- Viche de camarón o pescado
- Viche mixto
- Tortilla de camarón

**Platos Fuertes:**

- Arroz Marinero
- Arroz con camarón
- Arroz con concha
- Tallarín D' Camarón
- Camarones reventados
- Camarones Apañados
- Camarones a la Plancha
- Camarones al Ajillo
- Churrasco D' Camarón
- Festín D' Camarón
- Pescado Frito
- Pescado Apanado
- Pescado en salsa de mariscos
- Chicharrón de pescado

La atención al cliente que ofrecerá la nueva sucursal del restaurante D' Camarón será personalizada, de forma que el cliente pueda escoger y pedir los platos que le gusten, manteniendo un tiempo de espera prudente en el servicio de los platos.

La decoración del lugar será de estilo playero tanto a nivel interno como externo, de forma que se muestre una imagen acogedora y de comodidad. La estrategia de profundidad es la que va a empujar a la empresa a cumplir con su misión y visión por lo que la gerencia se compromete a realizar controles de calidad periódicos e incentivar la invención de nuevos platillos a base de camarón, mostrando una gran variedad en los patillos, tanto los tradicionales como nuevas preparaciones, así por ejemplo el festín de camarones, o el churrasco D' Camarón.

## **2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento**

Se pretende abrir una nueva sucursal aplicando una estrategia de alta penetración en el mercado, que consiste en aumentar los gastos en publicidad y promoción, con hojas volantes y anuncios en las radios más escuchadas a nivel local. Dado que el mercado en el que se piensa incursionar no está saturado, y la industria presenta un crecimiento, se considera oportuna la aplicación de este tipo de estrategia<sup>10</sup>.

Todo el proceso de apertura de la sucursal se hará con base en un programa de comercialización. Se construirá el concepto e imagen de marca y la línea de productos (menú especial a base de camarón y mariscos), el gasto inicial en publicidad será un poco elevado, puesto que su objetivo es el de convencer y atraer al mercado. La difusión del nuevo local a través de marketing directo será una herramienta clave para lograr el éxito en la puesta en marcha del plan.

## **2.5. Análisis FODA**

### **2.5.1. Situación actual de la empresa D’Camarón**

Al realizar el diagnóstico de la empresa (Ver Anexo 6) se obtuvieron resultados útiles para mejorar el negocio actual y proyectar la nueva sucursal. A continuación se exponen dichos resultados<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Marketing Estratégico, Cuarta Edición, Walker Boyd, Mullins Larreche.

<sup>11</sup> Diagnóstico de empresas versión de la Universidad de la Sabana, Bogotá-Colombia; Manuel María Herrera, consultor.

**Cuadro 2.4: Factores de diagnóstico**

<b>Elaborar:</b>	<b>Reestructurar:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión</li> <li>▪ Visión</li> <li>▪ Propósitos</li> <li>▪ Valores</li> <li>▪ Evaluación del desempeño</li> <li>▪ Indicadores de gestión</li> <li>▪ Políticas de áreas</li> <li>▪ Punto de equilibrio</li> <li>▪ Razón corriente</li> <li>▪ Solidez</li> <li>▪ Prueba ácida</li> <li>▪ Días de cartera</li> <li>▪ Rendimiento del activo</li> <li>▪ Rendimiento del patrimonio</li> <li>▪ Inversión tecnológica</li> <li>▪ Calificación del personal</li> <li>▪ Planeación estratégica</li> <li>▪ Empaque</li> <li>▪ Publicidad y promoción</li> <li>▪ Índices de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos y estrategias</li> <li>▪ Políticas del área</li> <li>▪ Perfil del equipo directivo</li> <li>▪ Definición de perfiles de cargos</li> <li>▪ Manual de funciones</li> <li>▪ Manual de procedimientos</li> <li>▪ Sistema de costos</li> <li>▪ Organización del dinero</li> <li>▪ Capacidad de endeudamiento</li> <li>▪ Capital de trabajo</li> <li>▪ Días de inventario</li> <li>▪ Endeudamiento total</li> <li>▪ Margen operacional de utilidad</li> <li>▪ Margen neto de utilidad</li> <li>▪ Planeación estratégica</li> <li>▪ Distribución del área de trabajo</li> <li>▪ Capacidad de producción</li> </ul>

Elaborado por: Autor

A partir del diagnóstico que consta en el Anexo 6, se obtiene la siguiente matriz FODA:

**Cuadro 2.5: FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Existen políticas de área</li> <li>• Buena selección de personal y contratación</li> <li>• Buenos criterios de selección</li> <li>• Remuneración competitiva.</li> <li>• Canales de comunicación</li> <li>• Relaciones laborales</li> <li>• Estabilidad laboral</li> <li>• Capacitación permanente</li> <li>• Motivación</li> <li>• Control de calidad de los platos</li> <li>• Buenos proveedores</li> <li>• Amplio portafolio de productos</li> <li>• Buenos precios</li> <li>• Excelente servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento demográfico de la ciudad.</li> <li>• Aumento del flujo de turistas por el arreglo de las carreteras de acceso.</li> <li>• Competencia directa escasa.</li> <li>• Puesta en funcionamiento del puente Bahía-San Vicente, que ha potenciado el turismo local.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta misión, visión, propósitos, valores, objetivos y estrategias</li> <li>• Mala definición de cargos</li> <li>• No existen manuales de funciones ni de procedimientos</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• No hay indicadores de gestión</li> <li>• No hay políticas en el área financiera</li> <li>• Malos sistemas de costos</li> <li>• No hay cálculo de punto de equilibrio</li> <li>• Poca organización del dinero</li> <li>• Mala capacidad de endeudamiento</li> <li>• No hay capital de trabajo.</li> <li>• No existe inversión tecnológica</li> <li>• Ausencia de políticas del área comercial</li> <li>• No hay planificación estratégica de mercadeo</li> <li>• Poca publicidad y promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La veda en los mariscos dura más tiempo que antes.</li> <li>• Competencia muy cercana al restaurante.</li> <li>• El arriendo se ha incrementado en el último año.</li> <li>• Llegada de nuevos restaurantes en los dos últimos años.</li> </ul>

Elaborado por: Autor

**Cuadro 2.6: Matriz Estratégica FODA**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>  <b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		<p>O1: Crecimiento demográfico de la ciudad.</p> <p>O2: Aumento del flujo de turistas por el arreglo de las carreteras de acceso.</p> <p>O3: Competencia directa escasa.</p> <p>O4: Puesta en funcionamiento del puente Bahía-San Vicente, que ha potenciado el turismo local.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPCIONES OFENSIVAS: FO</b>	<b>OPCIONES DEFENSIVAS: FA</b>
<p>F1: Buena selección de personal y contratación</p> <p>F2: Buenos criterios de selección</p> <p>F3: Remuneración competitiva.</p> <p>F4: Estabilidad laboral</p> <p>F5: Capacitación y motivación permanente</p> <p>F6: Control de calidad de los platos</p> <p>F7: Buenos proveedores</p> <p>F8: Amplio portafolio de productos</p> <p>F9: Buenos precios</p> <p>F10: Excelente servicio al cliente</p>	<p><b>F8, F10, O1, O3:</b> Desarrollar una investigación de mercados para ampliar el segmento de comercialización actual.</p> <p><b>F6, F8, O2, O4:</b> Ampliación de las instalaciones del actual y apertura de nueva sucursal en otra ubicación de Bahía de Caráquez</p> <p><b>F1, F4, F3, O3:</b> Aprovechar la oferta de un ambiente de trabajo adecuado para mantener un grupo de trabajadores fijos.</p>	<p><b>F8, F9, A1:</b> Ofrecer nuevas variedades de platillos con los mariscos de temporada en tiempos de veda</p> <p><b>F9, A3, A4:</b> Investigación constante de los cambios en los precios que maneja la competencia.</p> <p><b>F7, A1, A2:</b> Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores para mantener la estabilidad en los precios de los platillos.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPCIONES ADAPTATIVAS: DO</b>	<b>OPCIONES SOBREVIVENCIA: DA</b>
<p>D1: Falta misión, visión, propósitos, valores, objetivos y estrategias</p> <p>D2: No existen manuales de funciones ni de procedimientos</p> <p>D3: No existen indicadores de gestión</p> <p>D4: No hay políticas en el área financiera</p> <p>D5: Mala capacidad de endeudamiento</p> <p>D6: No existe inversión tecnológica</p> <p>D7: Ausencia de políticas del área comercial</p> <p>D8: No hay planificación estratégica de mercadeo</p> <p>D9: Poca publicidad y promoción</p>	<p><b>D2, D3, O1:</b> Diseño de un manual de funciones y procedimientos para el personal</p> <p><b>D4, D8, O3:</b> Implementación de una planificación estratégica para todo el funcionamiento del restaurante</p> <p><b>D4, D7, O4:</b> Elaboración de un manual de políticas para todas las áreas del restaurante.</p>	<p><b>D6, A2, A4:</b> Desarrollar estudios de innovación tecnológica para automatizar los procesos de preparación de los platos</p> <p><b>D9, A2, A4:</b> Adaptar nuevos medios de comunicación promocional y publicitaria para dar a conocer el restaurante</p>

Elaborado por: Autor

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

Este capítulo pretende investigar al consumidor y al mercado, mediante la aplicación de técnicas cuantitativas, como encuestas y cualitativas, como entrevistas con expertos y grupos focales, con el fin de analizar la viabilidad de la implantación de una sucursal del restaurante D’Camarón, en Bahía de Caráquez.

#### **3.1. Determinación de la oportunidad**

El considerable aumento de los consumidores del restaurante D’Camarón, que en el año 2009 superó los USD 96000 en ventas, refleja una oportunidad de negocio. La capacidad instalada no abastece la demanda, sobre todo en temporada de vacaciones y feriados, cuando la afluencia turística se incrementa. Adicionalmente, hay un aumento de consumidores potenciales generado por la construcción del puente que comunica a Bahía con San Vicente y el arreglo de carreteras por parte del Gobierno nacional dentro de su plan de mejoramiento vial.

#### **3.2. Problema de gerencia**

Incrementar las ventas del restaurante D’Camarón a través de la creación de una nueva sucursal.

#### **3.3. Problema de investigación de mercados**

Existe poca información del consumidor y del mercado, necesaria para analizar y definir si se puede implantar una nueva sucursal del restaurante D’Camarón en la ciudad de Bahía de Caráquez.

### 3.4. Preguntas de Investigación, Hipótesis y Objetivos

**Cuadro 3.1: Preguntas, hipótesis y objetivos**

Preguntas de Investigación	Hipótesis de Investigación	Objetivos
¿Qué productos prefiere consumir en restaurantes?	Platos que contengan mariscos en la preparación,	Conocer los gustos y preferencias de consumo de los clientes.
¿Qué precio por plato estaría dispuesto a pagar en el restaurante de su preferencia?	USD 6 por plato, en promedio,	Conocer el precio promedio que pagan los clientes por un plato a la carta.
¿Qué recomienda para la decoración de un restaurante de mariscos?	Decoración playera.	Establecer el diseño de la imagen que sugieren los clientes para el restaurante.
¿Por qué medio le sería más fácil enterarse de nuevas opciones para comer en su ciudad?	Mediante medios de información escritos.	Determinar los medios para comunicar los servicios y publicitar el restaurante.
¿Con qué frecuencia sale a comer?	Generalmente dos veces por semana.	Obtener datos sobre la frecuencia de consumo de los clientes.
¿Cuánto gasta mensualmente en un restaurante?	Desde USD 50 hasta USD 100.	Saber el porcentaje de su ingreso mensual que destinan los clientes a un restaurante.
¿Qué factores influyen para su decisión de regresar al local?	El precio es uno de los factores más influyentes.	Reconocer con exactitud qué factores influyen en el cliente para retornar al local.
¿Qué días, por lo general, van a comer a un restaurante?	Por lo general los fines de semana.	Establecer los días de mayor afluencia de los consumidores, para prolongar el horario de atención.
¿Con cuántas personas va a un restaurante?	Promedio con tres personas	Conocer el promedio de personas - por grupo- que acceden al servicio de restaurante.
¿De qué forma prefiere pagar?	La forma de pago más frecuente es efectivo.	Conocer las preferencias de pago de los clientes.
¿Qué problemas ha tenido en un restaurante?	El servicio es el mayor problema de los restaurantes.	Conocer las debilidades de la competencia.
¿Le gustaría que el restaurante de su preferencia tenga servicio a domicilio?	Todos prefieren servicio a domicilio.	Buscar nuevos servicios que diferencien al local de otros negocios.
¿Qué hora prefiere para salir a comer?	La hora de almuerzo es la preferida.	Saber la hora de mayor afluencia de clientela.
¿Le gustaría un restaurante con parqueadero?	El parqueadero es muy importante.	Conocer ciertas preferencias del cliente.
¿Creen que el tiempo de espera es determinante en su decisión?	Es muy importante el tiempo de espera.	Definir qué tan determinante es el tiempo de espera para el cliente.
¿Qué opinan de un restaurante especializado en camarón?	La idea tiene buena aceptación de los clientes.	Conocer la acogida de la idea de negocio por parte de los consumidores.
¿Qué marisco prefiere?	El camarón es el marisco preferido.	Confirmar si el camarón es el marisco más apetecido.
¿Qué razones influyen en su gusto por un restaurante?	Sabor y servicio.	Averiguar la principal característica por la que un cliente escoge un restaurante en particular.
¿Con qué personas sale generalmente a comer?	Con amigos y la pareja son la compañía para visitar los restaurantes.	Identificar cuáles son los tipos de clientes más comunes que visitan el restaurante.
¿Actualmente, cuál es el restaurante de su preferencia en la ciudad?	Competencia.	Conocer a los principales competidores dentro de la ciudad.

Fuente: Fundamentos de Marketing, Octava Edición. Kotler y Armstrong.

Elaborado por: autor

### **3.5. Diseño de la Investigación**

Se realizará una investigación descriptiva cualitativa por medio de entrevistas a expertos y grupos focales, y una investigación descriptiva cuantitativa por medio de encuestas.

### **3.6. Investigación descriptiva cualitativa**

#### **3.6.1. Entrevistas con expertos**

Una entrevista es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos persona; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado en forma directa<sup>12</sup>. Las entrevistas serán aplicadas a personas que poseen conocimientos claros del giro del negocio (restaurantes).

#### **Metodología**

Se formularan varias preguntas para recabar información sobre el desenvolvimiento del negocio de los restaurantes (Anexo 7b), la entrevista se realizará de forma directa, entre el autor (entrevistador) y el experto (entrevistado), con un tiempo de duración máximo de 30 minutos, en los lugares y fechas establecidos por el entrevistado. Dentro de esta investigación se va a entrevistar a tres expertos: el Director de Turismo de Bahía de Caráquez, quien puede contribuir a la comprensión de la demanda local y la llegada de turistas; un gastrónomo profesional que posee dos restaurantes en Quito, quien proporcionará información y recomendaciones acerca del negocio de restaurantes; y, un experto en marketing que establecerá varias recomendaciones sobre imagen y temas comerciales.

De las respuestas dadas por los expertos, se establecieron las siguientes conclusiones:

---

<sup>12</sup> Definición de entrevista, disponible en <http://www.ucm.es/info/socio6ed/Profesorado/edu/temas/entrevis.pdf>

- La mejor temporada para el negocio de los restaurantes en la ciudad de Bahía de Caráquez, son los períodos de vacaciones en la sierra y costa ecuatorianas, al igual que los feriados, pues se evidencia un mayor flujo de turistas nacionales y extranjeros.
- Los aspectos de mayor importancia en la dirección de un restaurante se relacionan con el conocimiento del mercado consumidor, especialmente con los gustos y preferencias en el servicio de comida. Así también, el manejo adecuado de inventarios de materia prima, los costos y el ambiente laboral requieren de un sistema de control específico que permitan el correcto funcionamiento del restaurante.
- El valor agregado de un restaurante se genera en el funcionamiento eficiente de los procesos de producción de los platos, lo que permite agilizar el servicio y prestar una atención acorde con las necesidades del cliente.
- Los esfuerzos de marketing son primordiales para posicionar el negocio de un restaurante en la mente de los potenciales clientes y consumidores, pues de la forma en que se publicite y promocióne el servicio, puede darse a conocer y garantizar sus posibilidades de éxito.

### **3.6.2. Grupos Focales**

Korman define un grupo focal como: *"una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación"*.<sup>13</sup>

### **Metodología**

Se elaboró un cuestionario de preguntas enfocadas en la obtención de datos sobre los gustos y preferencias de las personas al seleccionar un restaurante especializado en mariscos (Anexo 7). Para esto, se trabajará con grupos de siete personas, en edades comprendidas entre 19 y 45 años, a los que se reunirá en la

---

<sup>13</sup> Ricoverimarketing, los grupos focales, disponible en: [www.ricoveri.ve.tripod.com](http://www.ricoveri.ve.tripod.com)

casa de familiares y amigos. La duración del ejercicio será de aproximadamente treinta y cuarenta y cinco minutos; se contará con un moderador, un asistente y un camarógrafo, para las explicaciones y el registro de información.

## **Conclusiones**

De las respuestas generadas por el grupo focal, se concluye lo siguiente:

- La principal motivación para frecuentar los servicios de un restaurante es el tipo de comida en la que se especializa. La preferencia por los mariscos, particularmente el camarón, es representativa porque se considera como el marisco más sabroso en sus diferentes preparaciones.
- Para un restaurante, los fines de semana constituyen los días de mayor demanda del servicio, ya que las personas buscan opciones de lugares para comer y compartir en familia y con amigos.
- Los factores más influyentes en la decisión de frecuentar un restaurante son: la calidad del servicio, el precio, el sabor y el tiempo de espera. Aspectos que todo restaurante deberá considerar en la oferta de su servicio.
- El ambiente del local y el tipo de decoración que se proyecte a los clientes es otro de los factores que influyen en la decisión de acceso al servicio, por tanto, es indispensable para los clientes que el restaurante cuente con una imagen impecable y agradable a sus ojos.

## **3.7. Investigación Cuantitativa**

### **3.7.1. Mercado Objetivo**

Para definir el mercado objetivo se han considerado varios aspectos:

- La edad de las personas interesadas en el servicio de restaurante comprende un rango entre 16 y 55 años, según la investigación cualitativa.

- Según la experiencia y conocimiento de los dueños del restaurante, el ingreso mensual de las personas del mercado objetivo oscila entre USD400 y USD2000, es decir, pertenecen a un estrato social medio y medio-alto.
- De acuerdo con la información proporcionada por el Director de Turismo de la ciudad, los potenciales consumidores habitan o trabajan en la zona comprendida entre los cantones de Bahía y San Vicente, o provienen de Quito y ciudades grandes de la provincia de Manabí -como Portoviejo y Manta- para realizar actividades turísticas.

### **3.7.2. Segmentación de Mercado**

Por la amplitud del mercado, y con el fin de facilitar su estudio, éste ha sido dividido en tres grandes grupos: familia, amigos y turistas.

El grupo “familia” se caracteriza por hogares cuyos hijos no superan los 18 años de edad y el cabeza de familia no supera los 50. Habitan en la zona de Bahía y sus alrededores.

El grupo amigos se define como las personas que acuden a “comer fuera”, generalmente acompañados de amigos, pareja, compañeros de trabajo, etc.

El grupo turistas se refiere a los visitantes foráneos de la zona de influencia del restaurante (Bahía y San Vicente). Según datos del Ministerio de Turismo, estos visitantes ascienden a un total de cinco mil en los diferentes feriados y cuatro mil en los meses de Julio y Agosto (vacaciones de la sierra).

### **3.7.3. Segmentación Geográfica**

Geográficamente, la población del mercado objetivo se encuentra ubicada en Bahía, San Vicente y sus alrededores. Son puntos aledaños que se analizarán como uno solo: Bahía de Caráquez.

#### 3.7.4. Segmentación Demográfica y Psicográfica

Las características psicográficas y demográficas del grupo **familia** están dadas por varios factores; el más importante es la fuente de ingresos familiares, pues de esto depende la frecuencia de visita al restaurante, el tipo de productos a consumir, el tipo de comunicación a utilizar, y sus gustos y preferencias en función de la publicidad que asimilan mejor. Quien toma la decisión final en este grupo generalmente es el padre de familia (24 y 55 años de edad).

El consumidor del grupo **amigos** se define como un individuo, hombre o mujer, de clase media-alta, con fuentes de ingresos variables, y de edad comprendida entre 16 y 55 años.

En el grupo **turistas** se puede encontrar a un hombre de clase media-alta, generalmente con cargos ejecutivos, y que tienen definidos presupuestos para sus vacaciones y no los varían en mayor medida.

#### 3.7.5. Encuestas

Las encuestas son un instrumento de investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas, mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica<sup>14</sup>.

#### Metodología

Las encuestas se realizaron en Bahía de Caráquez, lugar donde se encuentra el restaurante y se pretende abrir una nueva sucursal. Se establecieron ciertos puntos por toda la ciudad para realizar las encuestas de manera aleatoria, a cualquier persona comprendida entre los 16 y 55 años de edad. (Ver Anexo 8).

---

<sup>14</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

**Cálculo de la muestra:**

$$n = \frac{Npq}{(N-1)D+pq} \quad ^{15}$$

Donde:

N= población total

p= proporción estimada de éxitos

q= proporción estimada de fracasos (1-p)

D= margen de error (determinado por el nivel de confianza y el nivel de precisión)

Los datos que se obtuvieron para calcular el tamaño de la muestra son los siguientes:

N= 52158 población del Cantón Sucre, según censo realizado en el 2001.

p= probabilidad a favor 50%

q= probabilidad en contra 50%

D= margen de error calculado con  $z=1.96$ , al tener un nivel de confianza de 95% y  $\beta=0.05$  al tener un nivel de precisión del 95%.

$$n = \frac{52158(.5)(.5)}{(52158-1)(0.05/1.96)^2 + (.5)(.5)}$$

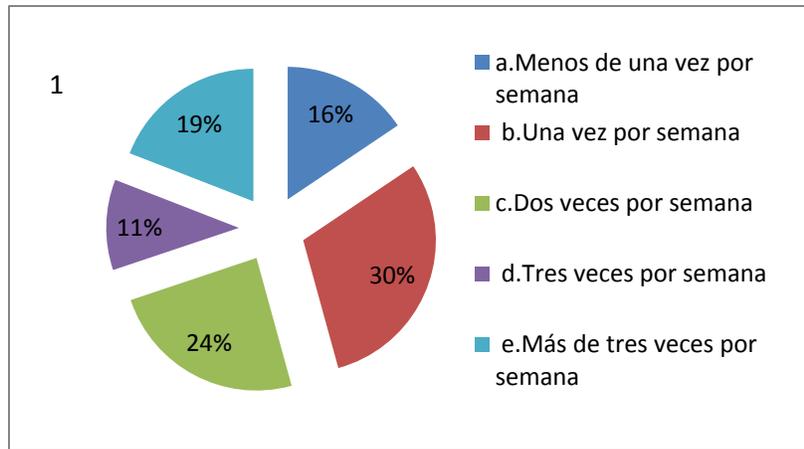
$$n = 381$$

---

<sup>15</sup>GALINDO, Edwin. "Estadística para la Administración e Ingeniería". Página 172 - 175. año

## Resultados

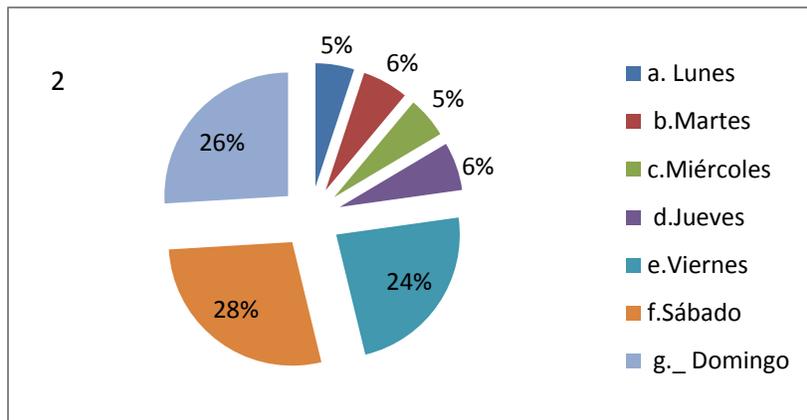
**Gráfico 3.1: Frecuencia de consumo**



Fuente: Encuesta realizada a los pobladores de Bahía de Caráquez (15 a 60 años)  
Elaborado por: Autor

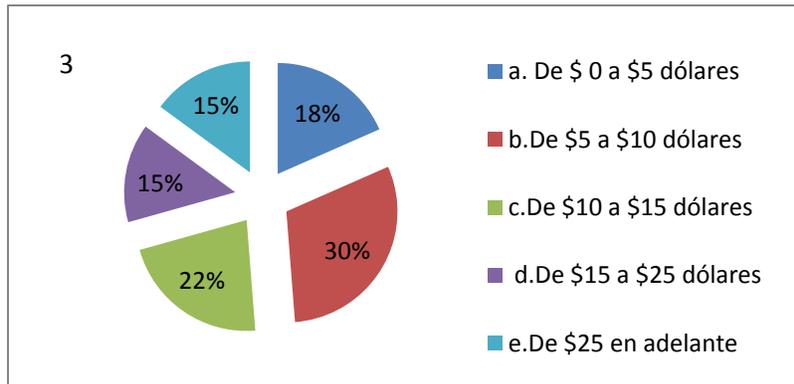
La frecuencia de consumo del servicio de un restaurante oscila entre una y dos veces por semana, dependiendo de la forma en que haya sido atendido el cliente.

**Gráfico 3.2: Días de la semana de visita a un restaurante**



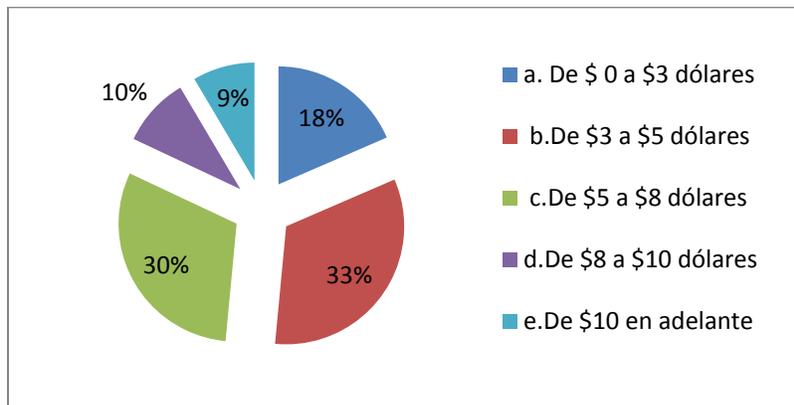
Fuente: Encuesta realizada a los pobladores de Bahía de Caráquez (15 a 60 años)  
Elaborado por: Autor

Se aprecia que los días preferidos para salir a comer a un restaurante son los viernes, sábado y domingo.

**Gráfico 3.3: Gasto promedio en restaurantes**

Fuente: Encuesta realizada a los pobladores de Bahía de Caráquez (15 a 60 años)  
Elaborado por: Autor

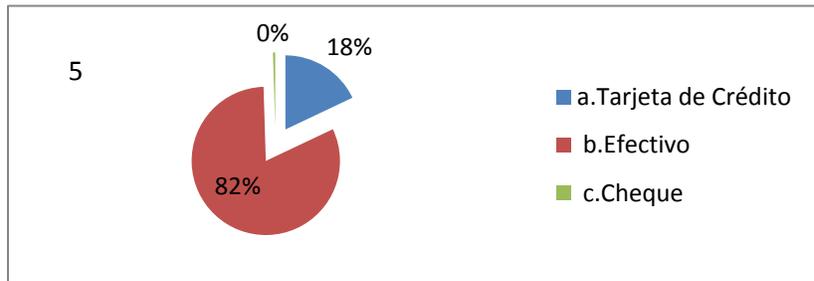
La disponibilidad de dinero para gastar en el servicio de un restaurante puede variar entre los USD5,00 y USD15,00, según el tipo de platos solicitados por los clientes.

**Gráfico 3.4: Precios**

Fuente: Encuesta realizada a los pobladores de Bahía de Caráquez (15 a 60 años)  
Elaborado por: Autor

El precio por plato, que los clientes están dispuestos a pagar, va desde USD 3,00 hasta USD8,00. En este rango deberían establecerse los precios de los platos que se ofrezcan en la sucursal del restaurante.

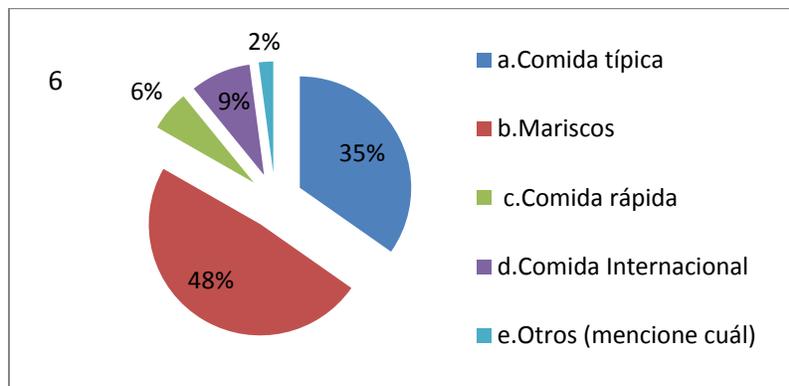
**Gráfico 3.5: Preferencia en formas de pago**



Fuente: Encuesta realizada a los pobladores de Bahía de Caráquez (15 a 60 años)  
Elaborado por: Autor

La forma de pago en la que los clientes prefieren pagar por el consumo en un restaurante es en efectivo. Los encuestados afirman que es la forma más factible y de mayor facilidad para los clientes; sin embargo el pago con tarjeta de crédito se puede facilitar para las personas de clase media alta, quienes prefieren este tipo de pago por mayor comodidad.

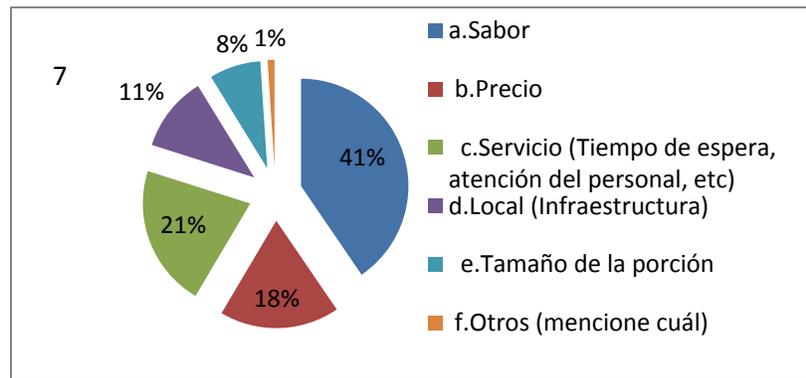
**Gráfico 3.6: Preferencia en tipo de comida**



Fuente: Encuesta realizada a los pobladores de Bahía de Caráquez (15 a 60 años)  
Elaborado por: Autor

Las preferencias en el tipo de comida pueden variar entre cocina ecuatoriana y mariscos, siendo estos últimos los de mayor aceptación. Esto denota que el producto a ofrecerse en la sucursal será aceptado entre los clientes potenciales.

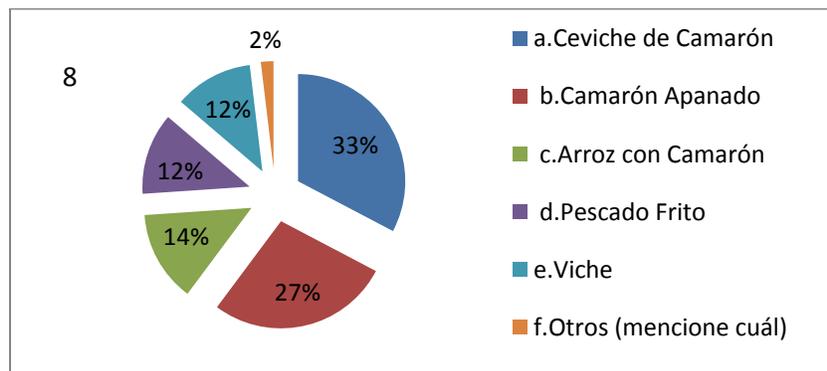
**Gráfico 3.7: Razones para elegir un restaurante**



Fuente: Encuesta realizada a los pobladores de Bahía de Caráquez (15 a 60 años)  
Elaborado por: Autor

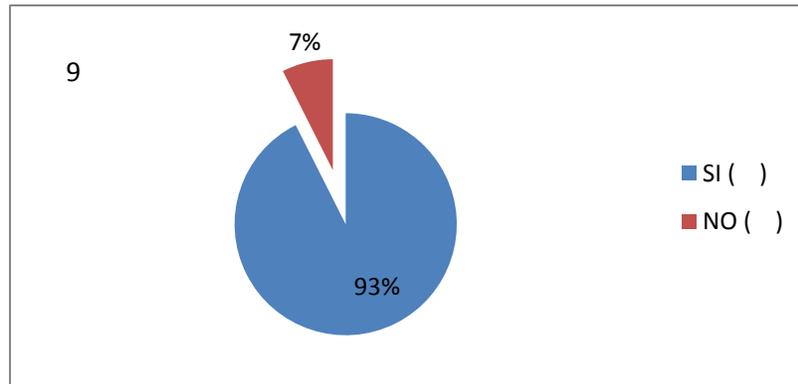
Las razones principales para elegir un restaurante, según los encuestados, son el sabor de los diferentes platos, el servicio y el precio.

**Gráfico 3.8: Plato favorito de mariscos**



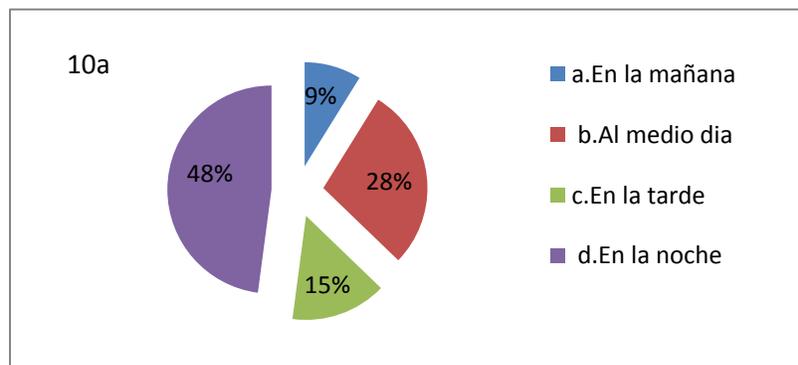
Fuente: Encuesta realizada a los pobladores de Bahía de Caráquez (15 a 60 años)  
Elaborado por: Autor

Según las opciones de platos que se presentan, la mayoría de los encuestados prefieren el ceviche de camarón y el camarón apanado.

**Gráfico 3.9: Servicio a domicilio**

Fuente: Encuesta realizada a los pobladores de Bahía de Caráquez (15 a 60 años)  
Elaborado por: Autor

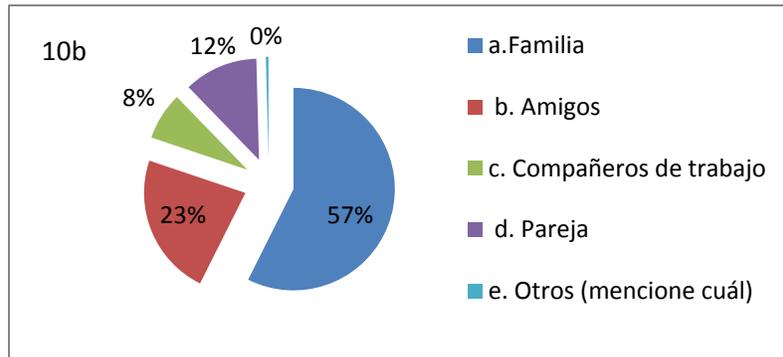
Para los encuestados, la prestación del servicio a domicilio por parte del restaurante es de vital importancia; se afirma que este tipo de servicio sería el valor agregado que pueda brindar el restaurante.

**Gráfico 3.10: Horario de concurrencia a un restaurante**

Fuente: Encuesta realizada a los pobladores de Bahía de Caráquez (15 a 60 años)  
Elaborado por: Autor

El horario de preferencia para concurrir al restaurante es por la noche, porque se considera que este horario ofrece mayor oportunidad para reunirse con familia o amigos y compartir el momento de la comida.

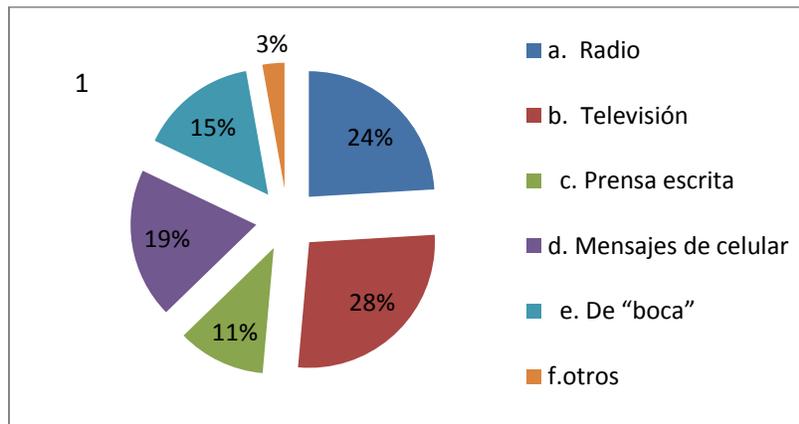
**Gráfico 3.11: Acompañantes para ir a un restaurante**



Fuente: Encuesta realizada a los pobladores de Bahía de Caráquez (15 a 60 años)  
Elaborado por: Autor

Las personas con las que se prefiere salir a comer a un restaurante son familiares y luego, amigos.

**Gráfico 3.12: Medios de comunicación para la publicidad**



Fuente: Encuesta realizada a los pobladores de Bahía de Caráquez (15 a 60 años)  
Elaborado por: Autor

Para los encuestados, los principales medios para conocer los servicios de un restaurante son la televisión y la radio, ya que tienen mayor difusión.

## Conclusiones

- Al menos una vez por semana, las personas buscan un lugar para degustar la comida típica de la zona.
- Los fines de semana constituyen los días preferidos para ir a un restaurante; por tanto, es necesario contar el personal y la capacidad suficiente para satisfacer a la demanda.
- Los precios a fijarse para los platos del restaurante, deberán oscilar entre USD3,00 y USD8,00, rango que está dentro de la disponibilidad de dinero que los clientes pueden pagar por plato.
- El sabor, la calidad del servicio y el precio deberán ser los factores de mayor importancia a considerar en la oferta de servicio del restaurante, debido a que son factores decisivos para que el cliente acceda al restaurante.
- El horario de atención por las noches y la prestación del servicio a domicilio pueden contribuir al valor agregado del restaurante para sus clientes.
- Es importante que se realicen esfuerzos publicitarios mediante anuncios en radio y televisión, considerados como los medios de comunicación más efectivos.

## 3.8. Tamaño de Mercado

### 3.8.1. Demanda

La población del Cantón Sucre llega a 57159 habitantes, de acuerdo con el último censo de 2010<sup>16</sup>. La clase media alta, considerada como el mercado meta, representa alrededor del 18 al 20% del total de habitantes; es decir, aproximadamente unos diez mil individuos. Se suman a éstos, los turistas que llegan durante los meses de Julio y Agosto, y los visitantes de la zona de influencia del mercado, en cada feriado.

---

<sup>16</sup> [http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen\\_nac/fas\\_can](http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen_nac/fas_can), fascículo de Sucre.

El valor que cada uno de los segmentos de mercado está dispuesto a gastar mensualmente en alimentación fuera de casa es diferente, pero para favorecer el análisis se determina un rango de USD 20 a USD 150, con un valor promedio de USD50 mensuales, según el número de individuos por segmentos. Se obtiene así, un gasto anual promedio de USD 6 millones anuales, aproximadamente.

Es necesario indicar que este monto corresponde al gasto total de alimentación en restaurantes y locales de comida. Para analizar el porcentaje que se invertiría en el tipo de alimentos que ofrecerá la sucursal, se toman como base los resultados de las encuestas, los que refieren un aproximado del 48% que es invertido en mariscos, generando una cifra final de consumo anual de USD 2 700 000 en restaurantes de mariscos dirigidos al mercado objetivo mencionado.

### 3.9. La competencia y sus ventajas

#### 3.9.1. Competencia

El mercado al que pertenece el servicio de comida es el de restaurantes de mariscos. Este mercado puede definirse como limitado en la zona de influencia, en donde se conocen como competidores tan sólo a los siguientes:

**Cuadro 3.2: Competencia**

<b>Competidores Directos</b>	<b>Competidores Indirectos</b>
Restaurant Puerto Amistad	Restaurante el Buen Sabor
Cevichería Hermanacho	Restaurante la Terraza
Marisquería el Marinero	Restaurante Muelle Uno

Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Autor

La principal competencia es el Restaurant Puerto Amistad. Sus ventajas radican en la asepsia del local, buen servicio y ubicación; sus debilidades, en cambio, se encuentran mayormente en la baja calidad de materia prima, sabor y precio.

### **3.10. Participación de mercados y ventas de la industria**

La escasa competencia que existe en la localidad, respecto a preparaciones culinarias con base en camarón, marcan la diferencia y constituyen el valor agregado que tendría el servicio de la sucursal, al ofrecer platillos elaborados con materia prima de calidad y en un ambiente acogedor y de relajamiento para los consumidores, lo que ayuda a obtener la preferencia del mercado objetivo.

Se espera obtener un nivel de ventas similar a la sucursal matriz o hasta un 70% de las ventas de la misma, con lo que la participación en el mercado local aumentaría considerablemente hasta unos 50%, convirtiéndose en el restaurante líder de la industria en la ciudad.

### **3.11. Oportunidad de Negocio**

Ya evaluado el mercado al que corresponde la nueva sucursal del Restaurante D'Camaron, se determina una significativa oportunidad de negocio, ya que según las encuestas, al menos el 30% de la población acude por lo menos una vez a la semana a consumir los servicios de un restaurante.

La especialidad gastronómica será la principal ventaja frente a la competencia, pues el 48% de la población prefiere los platillos preparados con mariscos.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN DE MARKETING**

En el plan de marketing se presentan en forma detallada las acciones estratégicas que se deben tomar en cuenta para cada una de las cuatro variables principales del marketing.

#### **4.1. Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere otorgar al restaurante, de tal manera que la población objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva del negocio frente a su competencia. Consiste además, en incrementar la participación en el mercado actual con los productos actuales, enfocándose en el objetivo principal de satisfacer la demanda existente en la ciudad de Bahía de Caráquez, tanto de sus habitantes, como sus turistas nacionales y extranjeros.

La estrategia de posicionamiento de la nueva sucursal será la de diferenciación según Philip Kotler y se basará en dar a conocer las características del producto: platos preparados a base de mariscos; así como en la estrategia de comercialización y servicio al cliente, apoyada en la publicidad. La apertura de una sucursal aledaña al restaurante actual debe proporcionar credibilidad y confianza en el cliente, garantizando la misma calidad de productos, experiencia y servicio.

#### **4.2. Política de precios**

Para establecer una política de fijación de precios, son necesarios los siguientes pasos:

### **1) Definición de Metas**

- Cubrir la capacidad instalada del nuevo local al 100%.
- Cubrir la demanda insatisfecha de la localidad en 15%.
- Mantener un nivel de precios promedio de USD 6 en todos los platos al momento de la apertura del nuevo local.
- Incrementar las ventas del restaurante en 25%.

### **2) Definición de elementos determinantes del precio**

Para la apertura del nuevo local del restaurante D'Camaron, los aspectos determinantes del precio son:

- La inflación es el principal factor de influencia en la variabilidad de los precios de los productos, respecto al costo de la materia prima.
- La calidad de los mariscos para la preparación de los diferentes platos es vital, ya que se ve reflejado en el sabor y el bienestar que perciben los clientes, así como en el precio que pagan.
- El servicio al cliente es crítico para que los clientes retornen al restaurante. Una buena atención, resta sensibilidad respecto al precio y otorga peso a la calidad del servicio.
- La ubicación influye en los precios, ya que la distancia del restaurante con relación en los sitios de abastecimiento de los insumos, puede generar costos adicionales.

### **3) Definición de la estrategia de precio**

El restaurante tendrá una elección adecuada de precios, basada en la estrategia "descremada de precios" de autores como Stanton, Etzel y Walker, que consiste en poner un precio inicial relativamente alto pero conforme el producto avanza por su ciclo de vida, la empresa puede reducir su precio para llegar con éxito a

segmentos de mercado más grandes<sup>17</sup>, y estableciendo directrices y límites coherentes con los costos y el mercado.

- Se establecerá un precio inicial igual al del restaurante actual, de tal forma que permita una rápida penetración en el mercado, capaz de incentivar a buen número de clientes. Esto ayudará a reducir los costos de inversión inicial.
- Los precios se mantendrán uniformes por un plazo determinado para que no afecte a los consumidores y por el contrario, generar fidelidad y clientes referidos.
- Posteriormente, los precios podrán ser revisados para considerar su aumento o reducción según el grado de competitividad en el mercado.

### **4.3. Táctica de ventas**

Mediante campañas y estrategias de marketing se ofrecerá al cliente una imagen que resalte los principales platos y la experiencia de las personas encargadas de su preparación. Se resaltará además, la tradición y los años de funcionamiento del restaurante a fin de que los clientes tengan confianza en la nueva sucursal al igual que el primer D' Camarón.

### **4.4. Política de servicio al cliente y garantías**

La política de servicio al cliente se fundamenta en dos factores muy importantes:

#### **a) La Atención**

La prestación de una atención personalizada, acorde con los requerimientos de los clientes es de vital importancia; así por ejemplo, el contacto cliente-gerente general será directo: la cabeza del negocio estará pendiente del bienestar del cliente en todo momento, desde su ingreso hasta la salida del local. Se dispondrá

---

<sup>17</sup> Del libro: «Marketing», Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002, Págs. 607 al 610.

de un buzón de sugerencias para tener retroalimentación de la opinión del cliente sobre el servicio recibido, generando confianza y un sentido de valoración.

A través de los meseros se percibe la calidad del servicio que ofrece el restaurante, por lo que resulta imprescindible establecer un programa de capacitación continua en el ámbito de conocimientos prácticos de servicio, así como en el de atención al cliente y relaciones humanas. Esto, con el propósito de generar una relación de afinidad y confianza con los clientes frecuentes, que resulte en una experiencia agradable por cada visita a D'Camaron.

#### **b) Tiempo de Espera**

Tomando en consideración los resultados de las encuestas realizadas y la experiencia adquirida en los años de funcionamiento del restaurante matriz, se puede deducir que cuando los clientes llegan al local estiman su tiempo de espera en función del número de personas que se encuentran en las mesas. Se estima que de existir una gran afluencia de clientes, el consumidor estaría dispuesto a esperar entre 30 y 45 minutos como máximo; en caso de que el local se encuentre medianamente lleno, el tiempo de espera fluctúa entre 20 y 40 minutos; y, en caso de existir un mínimo de personas en el local, el tiempo máximo de espera sería de aproximadamente 10 minutos. El esfuerzo del personal del restaurante consistirá en mantener los tiempos de espera de cada cliente en el mínimo estimado.

### **4.5. Promoción y Publicidad**

Por las diferencias que existen entre los subgrupos de consumidores del servicio, es necesario realizar una diferenciación en las estrategias, acciones y medios de promoción del restaurante, y considerar los segmentos de tiempo que implica la comunicación, acciones y medios publicitarios frente al servicio. Se identifican tres segmentos de tiempo:

1. Preapertura (introducción al mercado)
2. Apertura (posicionamiento)

### 3. Post-apertura (posicionamiento y mantenimiento de marca).

Para establecer las herramientas de promoción y publicidad que se utilizarán, es necesario definir el segmento de mercado objetivo hacia donde se dirigirán los medios publicitarios. El segmento objetivo se conforma así:

**Cuadro 4.1: Segmento Objetivo**

<b>MARCA:</b>	<b>D'CAMARON</b>	<b>PRODUCTO:</b>	<b>SUCURSAL 2</b>
<b>ESTRATEGIA:</b>	AMPLIAR LA PARTICIPACIÓN DEL RESTAURANTE DENTRO DE LA LOCALIDAD DE BAHÍA DE CARÁQUEZ		
<b>FECHA DE INICIO:</b>	45 días antes de apertura	<b>FECHA DE FINALIZACION:</b>	60 días después de apertura
<b>FECHA DE EVALUACION1:</b>	20 días después de apertura		
<b>TARGET GENERAL:</b>			
	Adultos, hombres y mujeres, clase media alta, entre 16 y 56 años de edad.		
<b>GRUPO 1:</b>	Padres de familia clase media alta, entre 24 y 50 años de edad. GRUPO FAMILIA		
<b>GRUPO 2:</b>	Individuo clase media-alta, con fuentes de ingresos variables, entre 16 y 50 años de edad.		
<b>SUBGRUPO 2.1:</b>	Individuo clase media-alta, con fuentes de ingresos variables, entre 16 y 24 años de edad.		
<b>SUBGRUPO 2.2:</b>	Individuo clase media-alta, con fuentes de ingresos variables, entre 25 y 34 años de edad.		
<b>SUBGRUPO 2.3:</b>	Individuo clase media-alta, con fuentes de ingresos variables, entre 35 y 50 años de edad.		
<b>PRESUPUESTO REF:</b>	<b>USD 12 050</b>		

Fuente: Investigación previa  
Elaborado por: Autor

Considerando que existen varias herramientas y tipos de medios publicitarios, es importante diferenciar y establecer aquellos que se van a utilizar dentro de los siguientes tres grupos:

#### 4.5.1. Publicidad

Como herramientas de publicidad será necesario emplear medios de comunicación masiva como mensajes y cuñas publicitarias a través de

radiodifusoras y periódicos de la localidad, como el Diario Manabita; también se utilizarán medios visuales como vallas publicitarias al ingreso de la ciudad de Bahía de Caráquez, *banners* con estructura móvil, *banners* con *roll-up*.

#### **4.5.2. Relaciones Públicas**

El primer evento que se realizará será el de apertura de la nueva sucursal; éste consistirá en un sistema de campaña programado (Anexo 8b). En épocas de temporada alta, se organizarán mini-ferias de degustación de diferentes platillos preparados con mariscos para dar a conocer la variedad en la oferta del restaurante a sus clientes, las cuales serán llevadas a cabo a las orillas de la playa, de manera que el personal impulsador pueda guiar a las personas hacia la ubicación del restaurante. Mediante la publicación de boletines de prensa, se describirá el servicio del restaurante y sus especialidades gastronómicas con el objeto de generar mayor afluencia de clientes. Se patrocinarán eventos deportivos que se realicen en la playa o dentro de la ciudad.

#### **4.5.3. Promoción de Ventas**

La promoción de ventas contempla la elaboración de material publicitario como trípticos, camisetas, gorras y tarjetas de presentación que contengan el distintivo del restaurante D'Camaron y que serán entregados en los lugares de mayor afluencia de personas dentro de la ciudad. Se realizarán promociones en los platillos, por ejemplo, según el volumen podrían ofertarse combos. La degustación de platillos es otra de las herramientas a utilizar, ya que puede contribuir a generar mayor confianza y posicionamiento del restaurante en el mercado

La campaña de publicidad del negocio se resume en el cuadro 4.2.

Cuadro 4.2: Herramientas de Publicidad

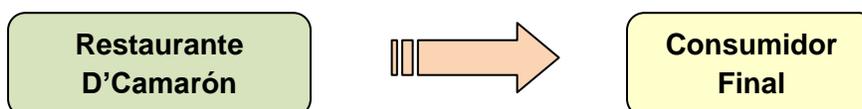
GASTO DE PUBLICIDAD					
DETALLE	PROMO	VALOR U.	DURACION	CANTIDAD	TOTAL ANUAL
Banner con estructura móvil standard, 200x80	publicidad				\$ 140,00
BANNERS CON ROLL-UP	comunicativa	\$ 70,00		2	
Tarjetas full color un solo lado, 9,5x4,5. CARTULINA DE HILO 120GR, TARJETERIA	identidad corporativa	\$ 0,12	12 meses	500	\$ 60,00
Individuales de Papel, bond 75 gr, full color, 24x35	identidad corp.	\$ 0,05	12 meses	500	\$ 22,50
Impresión Laser en Couche 180 gr, laminada, A3. MENUS	identidad corporativa	\$ 3,40	12 meses	50	\$ 170,00
Spot publicitario de 1 minuto de duración en radio CUÑAS	publicidad comunicativa	\$ 2,00	12 meses	140	\$ 280,00
Spot publicitario de 1 minuto de duración en radio CUÑAS	publicidad comunicativa	\$ 4,00	12 meses	140	\$ 560,00
Publicaciones full color paginas seleccionadas. DIARIO MANABITA, PUBLICACIONES	publicidad comunicativa	\$ 235,43	12 meses	4	\$ 941,72
Trípticos 21x10 cerrados, full color tiro y retiro COUCHE 150GR	promociones	\$ 0,22	12 meses	500	\$ 110,00
CAMISETAS PERSONAL	identidad corp.	\$ 5,40	12 meses	40	\$ 216,00
FUNDAS DE PAPEL	identidad corp.	\$ 0,12	12 meses	500	\$ 62,00
GORRAS PERSONAL	identidad corp.	\$ 2,95	12 meses	30	\$ 88,50
					<b>\$ 2.650,72</b>

Fuente: Investigación previa  
Elaborado por: Autor

#### 4.6. Distribución

El canal de distribución que se utilizará para llegar a los clientes será directo, sin intermediarios (gráfico 4.1.). Este canal intenta demostrar que el servicio será eficiente y de primera calidad.

Gráfico 4.1: Canal de Distribución



Fuente: www.prochile.cl, Análisis de los canales de Distribución  
Elaborado por: Autor

## CAPÍTULO V

### PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En el presente capítulo se identifican las estrategias de operaciones, el flujo grama de procesos y los requerimientos necesarios para la puesta en marcha de la sucursal del restaurante, junto con la determinación de su localización óptima.

#### 5.1. Estrategias de Operaciones

El restaurante posee una variedad de 29 platillos entre sopas, platos fuertes, ceviches y postres. Sus características son las siguientes:

**Cuadro 5.1: Especificaciones de los platos.**

Nombre del Plato	Composición	Cantidad por Persona
Ceviche de Camarón	Camarón, tomate, cebolla, limón	1
Ceviche de Pescado	Pescado, tomate, cebolla, limón	1
Ceviche de Concha	Concha, tomate, cebolla, limón	1
Ceviche de Langosta	Langosta, tomate, cebolla, limón	1
Ceviche de Pulpo	Pulpo, tomate, cebolla, limón	1
Ceviche de Calamar	Calamar, tomate, cebolla, limón	1
Ceviche Mixto	Dos mariscos, tomate, cebolla, limón	1
Ceviche Marinero	Más de dos mariscos, tomate, cebolla, limón	1
Aguacates Rellenos	Aguacates, especialidad de la casa	1
Ensalada D' Camarón	Camarón, especialidad de la casa	1
Sopa Marinera	Mariscos, especialidad de la casa	1
Sopa de Pollo	Pollo, especialidad de la casa	1

Viche de Camarón o Pescado	Camarón o pescado, Plátano verde	1
Viche Mixto	Camarón y pescado, plátano verde	1
Tortilla de Camarón	Camarón, cebolla, huevos	1
Arroz Marinero	Mariscos, arroz, especialidad de la casa	1 o 2
Arroz con Camarón	Camarón, arroz, especialidad de la casa	1 o 2
Arroz con Concha	Concha, arroz, especialidad de la casa	1 o 2
Tallarín D' Camarón	Camarón, Tallarín, especialidad de la casa	1 o 2
Camarones Reventados	Camarones, especialidad de la casa	1
Camarones Apanados	Camarones, especialidad de la casa	1
Camarones a la Plancha	Camarones, especialidad de la casa	1
Camarón al Ajillo	Camarones, especialidad de la casa	1
Churrasco D' Camarón	Camarones, arroz, especialidad de la casa	1
Festín D' Camarón	especialidad de la casa	1
Pescado Frito	Pescado, ensalada	1
Pescado Apanado	Pescado, ensalada	1
Pescado en salsa de Mariscos	Pescado, mariscos, ensalada	1
Chicharrón de Pescado	Pescado, especialidad de la casa	1

Fuente: Restaurante D' Camarón  
Elaborado por: Autor

La Ciudad de Bahía de Caráquez, situada estratégicamente entre las principales camaroneras y puertos pesqueros, tiene a los mariscos como sus principales productos, especialmente el camarón. Este aspecto constituye una ventaja para el

restaurante D'Camaron y su sucursal, cuyos platos principales son a base de este crustáceo.

La principal compañía proveedora de camarones se llama Dufer, empaedora y exportadora de mariscos de primera calidad que cumple con los más altos estándares en el manejo de alimentos. El costo de la libra de camarón es de USD1,20 y el tiempo de entrega es inmediato, se tiene la opción de compra bajo pedido.

Pronaca es proveedor de arroz, salsa de tomate, mostaza y pollo. Los costos que ofrece son relativamente bajos en comparación con otras empresas; el envío de los productos es bajo pedido y la entrega, a domicilio. Los condimentos, legumbres y verduras se obtienen en el mercado local, previa inspección y autorización del administrador de la sucursal.

Los proveedores de mariscos entregarán sus productos semanalmente para asegurar frescura y calidad, al igual que los insumos de Pronaca y las bebidas que serán dotadas por Cervecería Nacional, Coca-Cola, y Tesalia.

#### **5.1.1. Ciclo de Operaciones**

FASE 1:

- Mantenimiento y limpieza del local.
- Cálculo de necesidad de materia prima a utilizar.
- Control de calidad de materia prima.
- Clasificación y pre-procesamiento del producto.

Tiempo estimado en el arreglo y limpieza del local, el buen funcionamiento de los baños y el área de la cocina: 30 minutos.

**FASE 2:**

- Apertura del local.
- Llegada de los clientes.
- Recibimiento de los clientes.
- Asignación de mesa.
- Entrega del menú.
- Toma de pedido.
- Ingreso de pedido al sistema.

Tiempo estimado: 10 minutos

**FASE 3:**

- Llegada del pedido a la cocina.
- Selección de materia prima.
- Procesamiento previo.
- Preparación y cocción.
- Decorado y presentación del plato.

Tiempo estimado: 10 minutos

**FASE4:**

- Colocación de menaje en la mesa del cliente (cubiertos, servilletas, aderezos, etc.)
- Salida de orden de pedido del cliente desde la cocina.
- Servicio de orden de pedido a la mesa del cliente.
- Colocación de los productos complementarios (bebidas, vasos. etc.)
- Verificación de que la orden de pedido esté completa.

Tiempo estimado: 5 minutos

**FASE 5:**

- Solicitud de cuenta al mesero.

- El mesero solicita la cuenta al cajero.
- Factura o recibo de cuenta.
- El cliente paga la cuenta.
- Verificación del efectivo, cheque o tarjeta.
- Entrega del cambio o *boucher*.
- Despedida del cliente

Tiempo estimado: 15 minutos

#### FASE 6:

- Retiro de platos y ubicación de los mismos en el área del posillero.
- Limpieza de la mesa y ubicación de las sillas.
- Espera del mesero por el nuevo cliente.

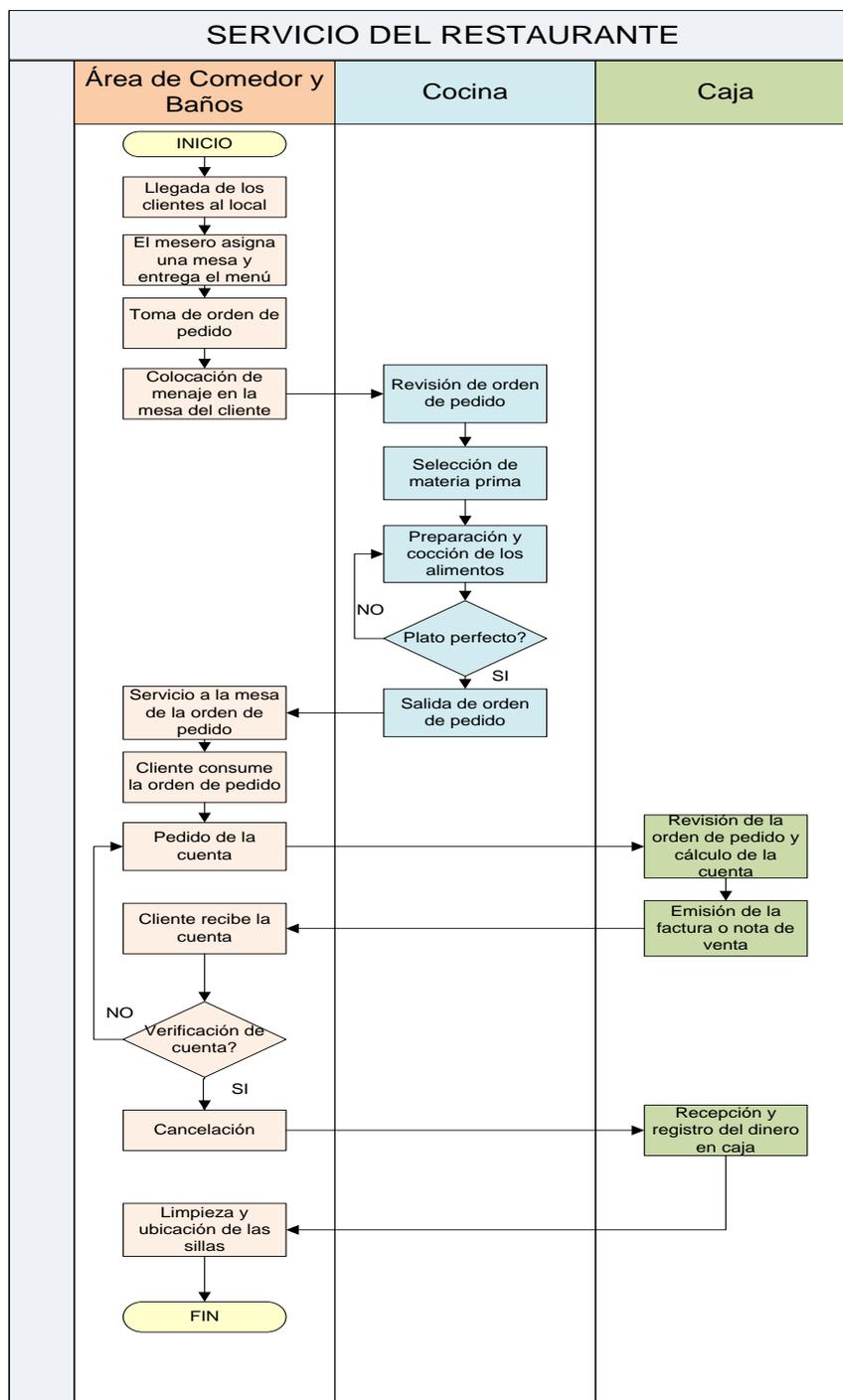
Tiempo estimado: 10 minutos

Se tiene previsto que todo el proceso hasta la salida del cliente tiene una duración de cincuenta minutos a una hora. Esta estimación no contempla la limpieza del local y la preparación de la materia prima.

### **Flujograma de Procesos**

El siguiente es un diagrama de flujo que permite comprender el proceso y el manejo de los tiempos (Gráfico 5.1). En el Anexo 9 se puede ver detalladamente el tiempo en el que se realiza cada actividad dentro de las fases establecidas.

Gráfico 5.1: Flujoograma de Procesos



Elaborado por: Autor

## **Ruta Crítica**

La ruta crítica en el restaurante se compone de aquellas actividades que generan cuellos de botella dentro del proceso de servicio; así por ejemplo, la preparación de los platos en el área de cocina pueden generar retrasos al no contar con los alimentos necesarios en inventario; la solicitud de la cuenta y pago por parte del cliente en el área de caja puede sufrir confusiones al momento de emitir la factura, si no se mantiene un orden cronológico en las órdenes de pedido.

### **5.1.2. Requerimientos de Equipos y Herramientas**

Los requerimientos de equipos y herramientas que se utilizarán en la nueva sucursal se encuentran divididos en los siguientes grupos:

- Equipos de cómputo y eléctricos
- Muebles y enseres
- Equipos de Cocina

El detalle de cada uno de los equipos, su composición y especificaciones, puede observarse en el Anexo 9.

### **5.1.3. Instalaciones y Mejoras**

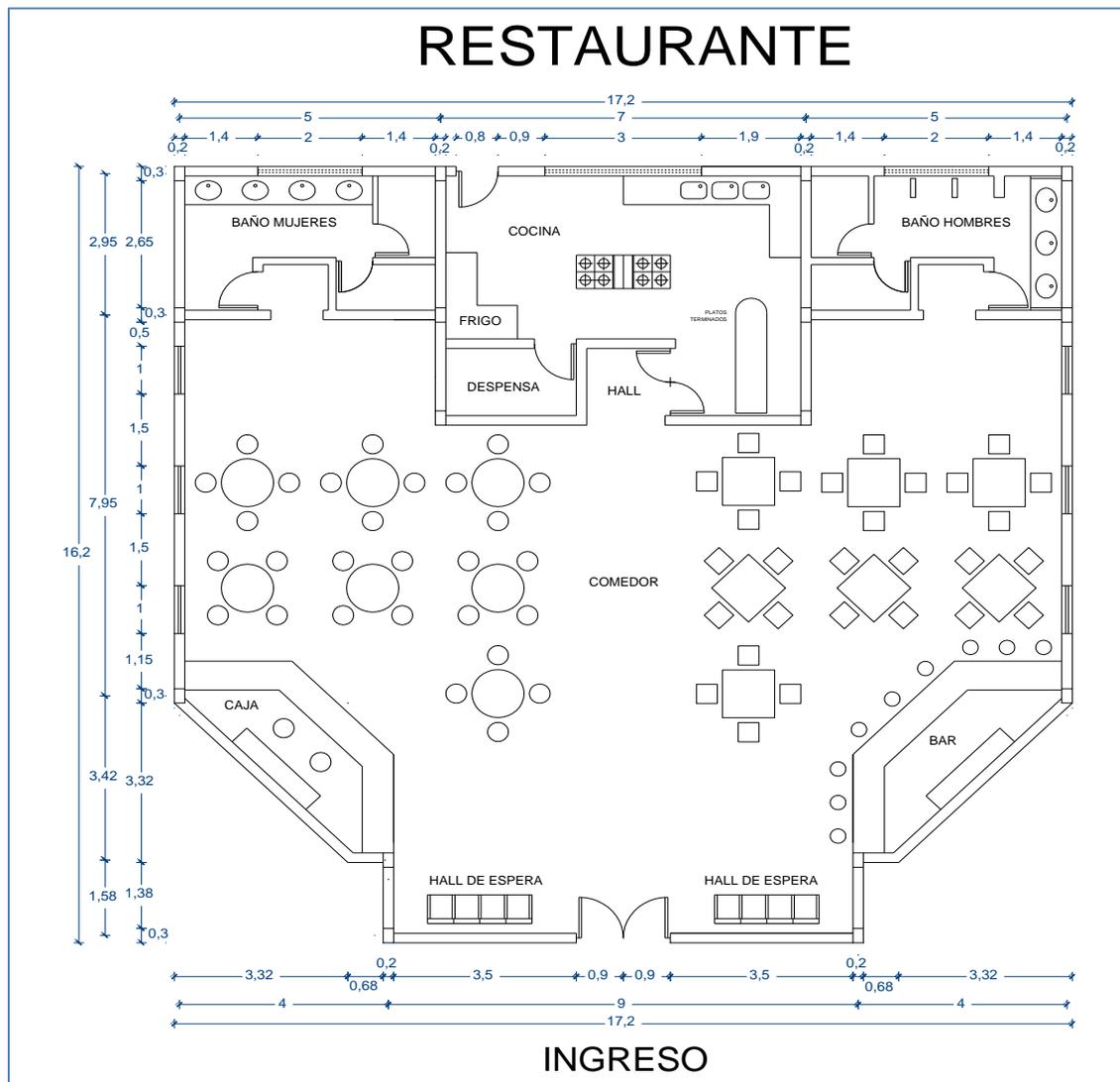
Las instalaciones del restaurante cuentan con una amplia área de cocina, la cual tendrá dos cocinas industriales: la primera de seis y la segunda de dos o cuatro quemadores; una arrocera industrial; dos congeladores; dos mesas de trabajo; y espacio suficiente para el *vajillero*.

Las instalaciones de la cocina dispondrán de ductos especiales para que el gas llegue a hornillas y calefones. El espacio para la despensa contará de estanterías

para la clasificación y conservación de los productos, de tal manera que se puede mejorar el control del inventario de los productos que son entregados por los proveedores.

El área del comedor contará con el espacio necesario para recibir a los clientes y brindarles comodidad, se contará con catorce mesas para cuatro personas cada una.

**Gráfico 5.2: Distribución física del local**



Elaborado por: Autor

#### 5.1.4. Localización Geográfica y Requerimientos

A nivel de macrolocalización, la sucursal del restaurante se establecerá en la Provincia de Manabí, Cantón Sucre, Ciudad de Bahía de Caráquez, como se puede observar en el gráfico 5.3.

**Gráfico 5.3: Ubicación geográfica**



Fuente: [http://www.hotelesplayeros.com/imagenes/casaceibo\\_mapa.jpg](http://www.hotelesplayeros.com/imagenes/casaceibo_mapa.jpg)

Para seleccionar la ubicación exacta de la sucursal del restaurante, es pertinente considerar varios factores críticos:

Las **vías de acceso** para llegar a la ciudad de Bahía de Caráquez son dos:

1. Vía terrestre: Existen carreteras en buen estado y cooperativas de transporte que llegan a este lugar.

2. Vía aérea: La provincia de Manabí posee un aeropuerto en la ciudad de Manta y se puede llegar hasta Bahía de Caráquez mediante buses o busetas.

La presencia de atractivos turísticos como la Reserva Cerro Seco, el Mirador de la Cruz y el Malecón, atraen la mayor cantidad de turistas nacionales y extranjeros.

La ciudad cuenta con los servicios básicos: agua potable, luz, teléfono, alcantarillado, entre otros, indispensables para poder llevar a cabo todas las actividades.

La disponibilidad de mano de obra es otro de los factores que se deben tomar en cuenta para la localización del nuevo local, pues se requerirán de alrededor de 8 personas para la atención de la nueva sucursal.

En relación a las regulaciones gubernamentales y municipales para la ubicación del nuevo local, será imprescindible cumplir con todas los requisitos de sanidad que se exige para la ubicación de puestos de comercio de alimentos.

Una vez establecidos los factores, se utiliza una matriz de evaluación (cuadro 5.3) en la que se asigna una valoración para cada factor, misma que según el grado de importancia, oscila entre 1 y 10 puntos (1 equivale a menos importante y 10 a más importante). Se evaluaron entonces, las dos alternativas de ubicación del restaurante:

- Parroquia Leonidas Plaza
- Malecón Alberto Santos

Cuadro 5.2: Matriz de localización

FACTORES PARA DETERMINAR LA MICROLOCALIZACIÓN					
FACTORES	PESO	Malecón Alberto Santos		Leonidas Plaza	
		Calif.	Calif.	Calif.	Calif.
			Pond.		Pond.
Vías de Acceso	0,25	6	1,5	7	1,75
Cercanía a los atractivos turísticos	0,25	4	1	6	1,5
Cercanía a la población de Bahía de Caráquez	0,08	3	0,24	5	0,4
Competencia	0,1	5	0,5	7	0,7
Disponibilidad de servicios básicos	0,15	8	1,2	8	1,2
Disponibilidad de mano de obra	0,1	6	0,6	7	0,7
Regulaciones gubernamentales o municipales	0,07	5	0,35	7	0,49
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>5,39</b>	<b>33</b>	<b>6,74</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Autor

El peso que se asignó a cada uno de los factores considerados, mantiene relación con el grado de importancia. La suma de los pesos de los factores es igual a uno. La calificación se estableció en un rango de 1 a 10 puntos, en cada alternativa se analizó la factibilidad con respecto a los factores.

Para obtener la calificación ponderada se multiplica el peso de cada factor por su respectiva calificación y resulta un valor ponderado total para cada alternativa.

Los resultados derivados de la matriz muestran que la ubicación más apropiada para la creación del restaurante es la parroquia Leonidas Plaza, localizada a 4 km de Bahía de Caráquez. Esta alternativa obtuvo una calificación de 6.74 puntos, lo que indica que brinda mayores facilidades respecto a los factores establecidos.

#### 5.1.5. Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios

Para establecer la capacidad de almacenamiento y control de inventarios es necesario considerar la gestión de compras, pues con las actividades que implican

programar adquisiciones y el costo de procesamiento de una orden de compra, se puede determinar la cantidad de producto a pedir y mantener en inventario.

La finalidad principal de la gestión y control de inventarios es determinar el nivel de existencias adecuado para minimizar las roturas de stock y poder atender en todo momento la demanda, la cual se estima en un promedio de 1280 platos mensuales.

#### **5.1.6. Aspectos regulatorios y legales**

Para ubicar la nueva sucursal del restaurante D'Camaron en la parroquia Leonidas Plaza, existen las mismas regulaciones que tiene la sucursal principal, permisos de funcionamiento del municipio, certificados del ministerio de salud, certificado del cuerpo de bomberos, que se deberán tener antes de la inauguración. Puesto que ésta parroquia se encuentra muy cerca de la ciudad de Bahía de Caráquez y en los últimos años se ha convertido en una de las fuentes de mayor movimiento económico del cantón Sucre, la ubicación de un nuevo restaurante no tiene ningún otro tipo de restricción, excepto en el manejo de los desperdicios que se puedan desechar de la preparación de los alimentos, para lo que se deberá cumplir con el horario de recolección de basura del lugar.

## CAPÍTULO VI

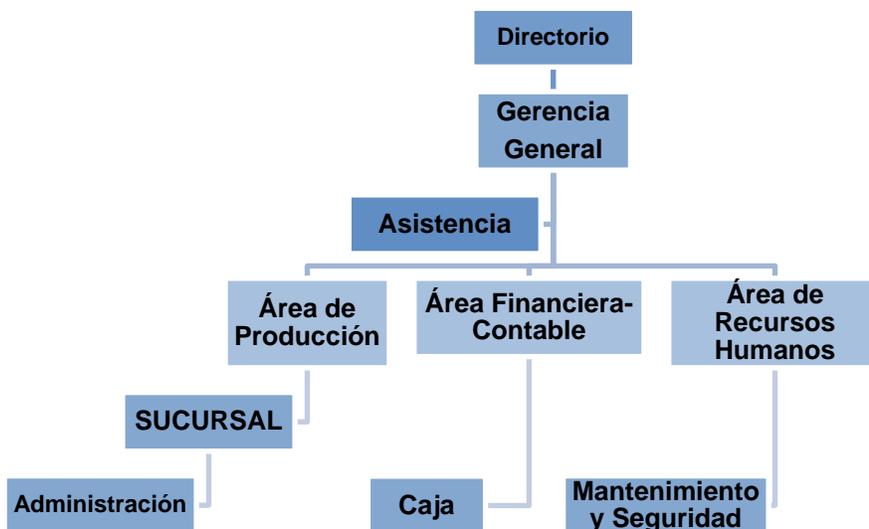
### EQUIPO GERENCIAL

El desarrollo del presente capítulo considera y determina la conformación y estructuración del personal con el que se piensa establecer la nueva sucursal del restaurante D'Camaron.

#### 6.1. Estructura Organizacional

##### 6.1.1. Organigrama Estructural del Restaurante D' Camaron

Gráfico 6.1: Organigrama



Elaborado por: Autor

Como se puede observar en el organigrama de la estructura que tendrá el restaurante matriz D'Camaron, del área de producción se desprende la sucursal, la cual mantendrá las mismas áreas de la matriz, bajo la dirección de la administración; en cada área se contará con el siguiente personal:

### **1) Área de Producción**

Esta área estará conformada por:

- Administrador
- Chef
- Meseros
- Auxiliar de cocina
- Vajillero

### **2) Área Financiera-Contable**

En esta área se encontrará:

- Cajero/Contador, quien será la persona que lleve la contabilidad de la matriz y la sucursal.

### **3) Área de Recursos Humanos**

En esta área se desempeñará la asistente de gerencia, quien cumplirá con las funciones de control del personal del restaurante además de las responsabilidades de asistir al Gerente General. Se cuenta con una persona de seguridad para el restaurante, quien cumplirá con las funciones de guardianía.

## **6.2. Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades**

### **6.2.1. Descripción de funciones**

Es necesario considerar que en la actualidad el restaurante D'Camarón funciona bajo personería natural, por lo que al establecer una sucursal se requerirá de una mayor cantidad de personas para las diferentes áreas contempladas en el organigrama anterior; sin embargo, inicialmente se contará con los siguientes cargos:

## **Gerente Propietario**

Sus principales funciones:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de los restaurantes, determinando los factores críticos de éxito para establecer objetivos y metas específicas.
- Crear un ambiente en el que las personas logren las metas de grupo con la menor cantidad de recursos disponibles: tiempo, dinero y materiales.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Ejercer un liderazgo dinámico para guiar la ejecución de los planes y estrategias determinados.
- Ejercer la representación legal del restaurante.
- Fijar y supervisar las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por el restaurante matriz.
- Crear un valor agregado en base a los productos y servicios que se ofrece, maximizando el valor de la empresa para los demás propietarios.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.

## **Asistente de Gerencia**

Este cargo implica las siguientes funciones:

- Planificar y llevar a cabo el reclutamiento, selección y capacitación del personal.
- Realizar la gestión administrativa del personal.
- Hacer cumplir las normas laborales y aquellas propias establecidas en la organización.
- Asistir al Gerente Propietario.

### **Administrador**

Es el responsable del desempeño de una o más personas del restaurante. Tiene como funciones:

- Administrar la sucursal y notificar mensualmente los resultados de su gestión al gerente propietario mediante un informe.
- Analizar la información financiera entregada por el contador; resumirla y convertirla en un reporte para el gerente propietario.
- Cumplir y hacer cumplir todas las políticas establecidas para el negocio.
- Organizar y dirigir los eventos junto al chef.
- Evaluar el crecimiento del negocio.
- Autorizar las compras de insumos para el inventario de preparación de comidas y bebidas, luego de haber llevado a cabo el correspondiente proceso de selección de proveedores, con un enfoque en la optimización de recursos y calidad.

### **Chef**

Persona encargada de dirigir la elaboración de todos los platos que se ofrecen en el menú.

- Preparar las comidas, ajustándose al código de higiene de los alimentos y a las recetas autorizadas por el administrador.
- Supervisar al auxiliar de cocina.
- Elaborar la carta y establecer costos.
- Recibir las notas del pedido y realizar la preparación adecuada.
- Cuidar estrictamente su uniforme, higiene e imagen personal.
- Realizar la lista de compras y solicitarla al administrador.

### **Meseros**

Los meseros deberán cumplir con las siguientes funciones:

- Conocer la terminología usada en alimentos y bebidas y emplearla correctamente.
- Limpiar mesas, estaciones de servicio, ceniceros, menús, charolas, etc.
- Ejecutar el correcto montaje de las mesas.
- Conocer el correcto manejo de la loza y la cristalería para evitar roturas.
- Mantener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, etc.
- Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía.
- Conocer perfectamente los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.
- Sugerir alguna ensalada u otras especialidades de la casa.
- Presentar la orden de pedido al cajero para que la selle y solicitar al cocinero los platillos ordenados por el cliente.
- Inspeccionar que los platillos estén acordes con lo solicitado por el cliente, antes de llevarlos a la mesa.

### **Auxiliar de cocina / Vajillero**

- Mantener en orden las herramientas de trabajo para la preparación de los platillos.
- Ordenar y clasificar los insumos y materia prima dentro del área de cocina.
- Lavar y limpiar el área de cocina, y el área de servicio al cliente.
- Realizar el servicio de mantenimiento de todo el local.

### **Cajero/Contador**

La persona que se encuentra a cargo de la caja del restaurante deberá tener conocimientos de contabilidad suficientes para llevar en forma clara las cuentas de los recursos monetarios que genera el negocio; dentro de sus funciones están:

- Seleccionar un sistema contable adecuado.

- Elaborar y entregar oportunamente los estados financieros al administrador del negocio.
- Firmar los cheques para pagos a proveedores y sueldos a empleados.
- Elaborar el presupuesto general junto con el administrador.
- Realizar declaraciones mensuales y anuales de impuestos: IVA, IR, ICE.
- Brindar atención al Cliente para el cobro de las órdenes de pedido.
- Facturar con base en las notas de pedidos entregados.
- Cobrar las facturas en efectivo o cualquier otro medio de pago.
- Manejar con integridad el efectivo recibido de facturación.
- Elaborar diariamente el arqueo de caja.

### **Guardianía**

Las funciones de la persona de seguridad del restaurante serán:

- Prestar auxilio en casos de peligro o calamidad pública.
- Auxiliar y proteger a las personas y asegurar la conservación y custodia de los bienes.
- Velar por la conservación del restaurante y de los recursos físicos (patrimonio).
- Prevenir actos delictivos.
- Informar sobre hechos o sucesos que afecten a la seguridad del restaurante.

### **6.2.2. Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo para la ejecución de cada una de las funciones dentro del restaurante deberá cumplir con perfiles acordes con las funciones y responsabilidades que requiere cada cargo. A continuación se describen los perfiles de los cargos más importantes:

**Administrador**

- Hombre o mujer entre 22 y 38 años de edad.
- Excelente presencia
- Inglés avanzado
- Estudios superiores en ingeniería comercial, administración de empresas o afines.
- Menciones o cursos de hotelería y servicio de restaurante o afines.
- Experiencia en administración y manejo de negocios hoteleros y similares, mínima de dos años.
- Conocimientos básicos en relaciones humanas y recursos humanos.
- Disponibilidad de tiempo completo.

**Meseros**

- Hombre o mujer entre 22 y 40 años de edad.
- Excelente presencia.
- Inglés básico.
- Estudios secundarios y de preferencia, estudiante de carreras afines a la hotelería y turismo.
- Experiencia mínima de dos años.
- Disponibilidad de tiempo completo.

**Cajera/Contadora**

- Mujer entre 22 y 35 años de edad.
- Estudios secundarios con especialización en contabilidad.
- Conocimientos avanzados de contabilidad.
- Experiencia mínima de dos años en funciones similares.
- Disponibilidad de tiempo completo.

**Chef**

- Hombre entre 25 y 45 años de edad.
- Estudios de cocina nacional avanzada, gastronomía o afines.
- Conocimientos de relaciones humanas y manejo de personal.
- Experiencia mínima de tres años.

**Asistente de Gerencia**

- Mujer entre 22 y 35 años de edad.
- Estudios superiores en administración de empresas.
- Experiencia mínima de dos años.
- Disponibilidad de tiempo completo
- Personalidad equilibrada y proactiva.
- Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- Disposición para trabajar en equipo y manejar personal.

Cabe señalar que los puestos cabeza de cada área se encuentran conformados de la siguiente manera:

- Producción: direccionado por el Administrador y Chef.
- Financiera Contable: direccionado por la Cajera/ Contadora.
- Recursos Humanos: direccionado por la Asistente de Gerencia.

**6.3. Compensación a administradores y propietarios**

El Administrador del nuevo local mantendrá un salario de USD 330, fijado de acuerdo con la escala salarial del Ministerio de Trabajo, que establece un sueldo básico de USD 300 para un administrador de servicios en general. Al sueldo se le sumarán los beneficios de ley (sobresueldos, repartición de utilidades, bonificaciones previstas por el gerente propietario, horas extras). El Gerente

Propietario tendrá un sueldo de USD 1000 mensuales más beneficios de ley, y su participación de las utilidades.

#### **6.4. Política de empleo y beneficios**

La contratación de todo el personal se realizará bajo modalidad de tiempo completo, lo que implica un trabajo semanal de cuarenta horas según lo que estipula la ley. Estas horas serán distribuidas en los días que el administrador considere conveniente; para el efecto, se realizará una programación bimestral de horarios tomando en cuenta los feriados y fines de semana.

Las carpetas serán receptadas por el administrador, con quien inicia el proceso de contratación. Posteriormente continúa con los jefes de áreas y finalmente, con los ayudantes de éstos. En los casos que ameriten pruebas de ingreso de acuerdo a los perfiles de cargos, éstas deberán ser aplicadas por separado y la decisión final la tomará la persona responsable de cada prueba.

Como política del restaurante y para incentivar el desempeño de los empleados, se implementará un sistema de repartición de incrementos en ventas. En feriados, fines de semana y días de mayor demanda, al superar los 300 platos producidos, se repartirá el 5% de las ventas totales entre los empleados, valor que se distribuirá de la siguiente manera:

- Administrador: 10%
- Chef: 40%
- Cajero: 10%
- Auxiliar de cocina: 15%
- Meseros: 10%
- Vajillero: 15%

Estos beneficios se suman a los fijados por la ley para empleados con contrato a tiempo completo.

## **6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

Por tratarse de una empresa de persona natural, pero con el fin de convertirse en compañía limitada sujeta a la Superintendencia de Compañías, se regirá a los parámetros y lineamientos generales que dictan los derechos y restricciones de los accionistas.

Los accionistas tendrán derecho a conocer al detalle todas las decisiones tomadas por el administrador del restaurante mediante un informe mensual que será entregado vía electrónica; así también, tendrán derecho a conocer al detalle todas las cuentas en un adecuado libro diario que será adjuntado al informe mensual. Las restricciones u obligaciones estarán regidas por el artículo 54 de la Ley de Compañías.

Los accionistas tendrán un descuento del 50% en todos los consumos que realicen en el restaurante, con un límite máximo de USD150 a la semana.

Para la toma de decisiones, se le entregará al administrador un manual de ejecución y todos los lineamientos posibles dictaminados por los accionistas, asesorados por los consultores de cada área. Se entregarán también los procesos de producción estandarizados, protocolos de atención al cliente y resolución de posibles problemas. Cualquier decisión adicional o relevante deberá ser consultada con el presidente de la junta directiva de la compañía o representante de los accionistas.

## **6.6. Equipo de asesores y servicios**

Antes de presupuestar y poner en marcha la apertura del restaurante, es necesario contratar profesionales en distintas áreas críticas para que efectúen una evaluación de las necesidades de la organización y realicen una recomendación técnica en la cual se basará el diseño de la estructura.

Se requerirá la contratación de servicios de asesoría técnica para el equipamiento, gestión de materias primas, cargos y procesos ideales en la preparación de platos. Este paso constituye la base para la implementación de todo el plan, por lo que amerita una excelente elección del profesional o empresa que provea este servicio.

Por otro lado, se considera necesaria la contratación de servicios de asesoría técnica para el diseño y construcción de obra civil; se seleccionará un arquitecto para el diseño adecuado del local.

Así también será necesario la contratación de un asesor legal, que permita la constitución legal de la apertura de la nueva sucursal del restaurante D'Camaron de manera que se cumpla con todos los requisitos que exige la ley para la apertura de restaurantes dentro de la ciudad.

## **CAPÍTULO VII**

### **CRONOGRAMA GENERAL**

En este capítulo se determinarán las actividades necesarias para poner el negocio en marcha; se realizará un diagrama de Gantt en el que se ilustrarán las actividades y sus tiempos. Se analizarán los imprevistos y riesgos que podrían causar demora en la implementación del plan.

#### **7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha**

A continuación se detallan las actividades que involucra el plan:

##### **1. Desarrollo y aprobación del plan de negocio**

##### **2. Constitución de la compañía**

Obtención de la documentación necesaria para la constitución de la compañía.  
Tiempo estimado: tres a cuatro semanas.

##### **3. Apertura de cuenta corriente**

Una vez establecida la compañía se realizarán las gestiones necesarias para la apertura de una o más cuentas corrientes (según las necesidades que confirme el análisis financiero), con el fin de depositar el valor correspondiente al presupuesto del plan y poder efectuar todas las transacciones que demande el inicio de operaciones.

##### **4. Instalación de oficina administrativa**

Es necesario instalar una oficina para administrar la ejecución del plan. Este lugar deberá contar con todas las facilidades y herramientas básicas para el profesional que se encuentre a cargo.

#### **5. Contratación de asesoría técnica para equipamiento, materias primas ideales, puestos ideales y procesos ideales de fabricación de platos**

Antes de implementar el plan se deberán contratar los servicios de un profesional en tecnología de alimentos para que analice y determine las necesidades de equipamiento para la cocina, materia prima, cargos y estructura de la organización y procesos óptimos de preparación de platos, en función de la composición de los platos y los productos adicionales a comercializar.

#### **6. Contratación de asesoría técnica para diseño y construcción de obra civil**

Una vez recibido el informe sobre el equipamiento necesario y establecido el concepto del restaurante, será de vital importancia contratar los servicios de un arquitecto o ingeniero para realizar el diseño final del local. El diseño del espacio para el área de cocina será tratado con el responsable de asesoría técnica en equipamiento.

#### **7. Contratación de asesoría técnica para decoración interior y exterior**

La decoración tomará en cuenta las recomendaciones del equipo de mercadeo y los aspectos técnicos estandarizados para decoración de restaurantes.

#### **8. Obtención de proformas según resultados de asesorías y presupuesto referencial**

Terminadas las consultorías se procederá con la obtención de proformas por parte de proveedores de los productos y servicios necesarios para la implementación del plan.

#### **9. Aprobación del presupuesto y flujos de caja**

El presupuesto y flujo de caja inicial se aprobará en Junta General de Accionistas, previa presentación y justificación de todos los informes pertinentes.

**10. Obtención de permiso municipal de construcción**

La obtención del permiso de construcción por parte del Municipio es un requisito previo al inicio de los trabajos de obra civil.

**11. Inicio de adecuación de local**

Se inician los trabajos de construcción y adecuación del local, de acuerdo con el cronograma general.

**12. Inicio de campaña publicitaria**

Se realizarán campañas publicitarias por medios impresos y radio.

**13. Adquisición de equipos, mobiliario, herramientas**

En este proceso es necesario asegurar con el proveedor todos los detalles requeridos en el equipamiento, según las medidas exactas que se hubieren considerado.

Cuando la construcción mantenga un avance del 60%, se continuará con las siguientes actividades:

**14. Obtención de patente municipal, permiso municipal anual y permiso del Cuerpo de Bomberos****15. Proceso de selección, contratación y capacitación del personal**

Se contratará personal con las aptitudes requeridas para cada uno de los cargos del restaurante. Posteriormente, se capacitará en torno al giro del negocio.

Cuando la construcción esté lista en el 80%, seguirán estas actividades:

## **16. Instalación de equipos de cocina**

## **17. Pruebas de producción en cocina**

Las pruebas se efectuarán para determinar factores que permitan optimizar los procesos de cocina y preparación de platos, como por ejemplo: tipos de recetas, tiempos de cocción, tiempos de espera en mesa, entre otros. Participarán en esta actividad los profesionales en cocina y el chef, quien ejercerá la jefatura de cocina.

## **18. Establecer lista de proveedores**

Luego de haber realizado las pruebas de cocina se elaborará una base de proveedores, de tal manera que se asegure un adecuado stock de materia prima para la cocina. Se establecerán alianzas para fomentar la calidad en la preparación de los platos con optimización de costos.

## **19. Inicio de preparativos para inauguración**

El plan general de marketing contempla iniciar los preparativos relacionados con la inauguración, estableciendo el guión del evento, lista de invitados normales y especiales, proveedores de bienes y servicios para el evento.

A partir del 90% de avance en la construcción se procederá con las siguientes actividades:

## **20. Obtención del RUC**

## **21. Obtención de permisos del Ministerio de Salud y de Turismo**

## **22. Pruebas de producción completa (involucra todas las fases)**

Las pruebas de producción, preparación de platos y ciclo del servicio se llevarán a cabo con la nómina completa que atenderá el restaurante. Se coordinará la visita

de amistades y personas allegadas, de quienes se espera obtener un criterio u opinión sobre su grado de satisfacción con el producto y la atención.

### **23. Primera reunión con Chef y administrador (establecer cantidades para primer pedido a proveedores)**

Establecidas las políticas administrativas, y realizado el análisis de proveedores y requerimientos para los distintos escenarios, se procederá a ejecutar la primera orden de pedido de materia prima para la primera semana después de la apertura.

### **24. Primer pedido a proveedores**

### **25. Pre-inauguración (familia, accionistas y amigos, pruebas)**

Luego de los resultados obtenidos en las pruebas de producción, se realizarán los ajustes necesarios y se llevará a cabo la última prueba, con el local en pleno funcionamiento.

### **26. Inauguración (invitados comunidad y personalidades)**

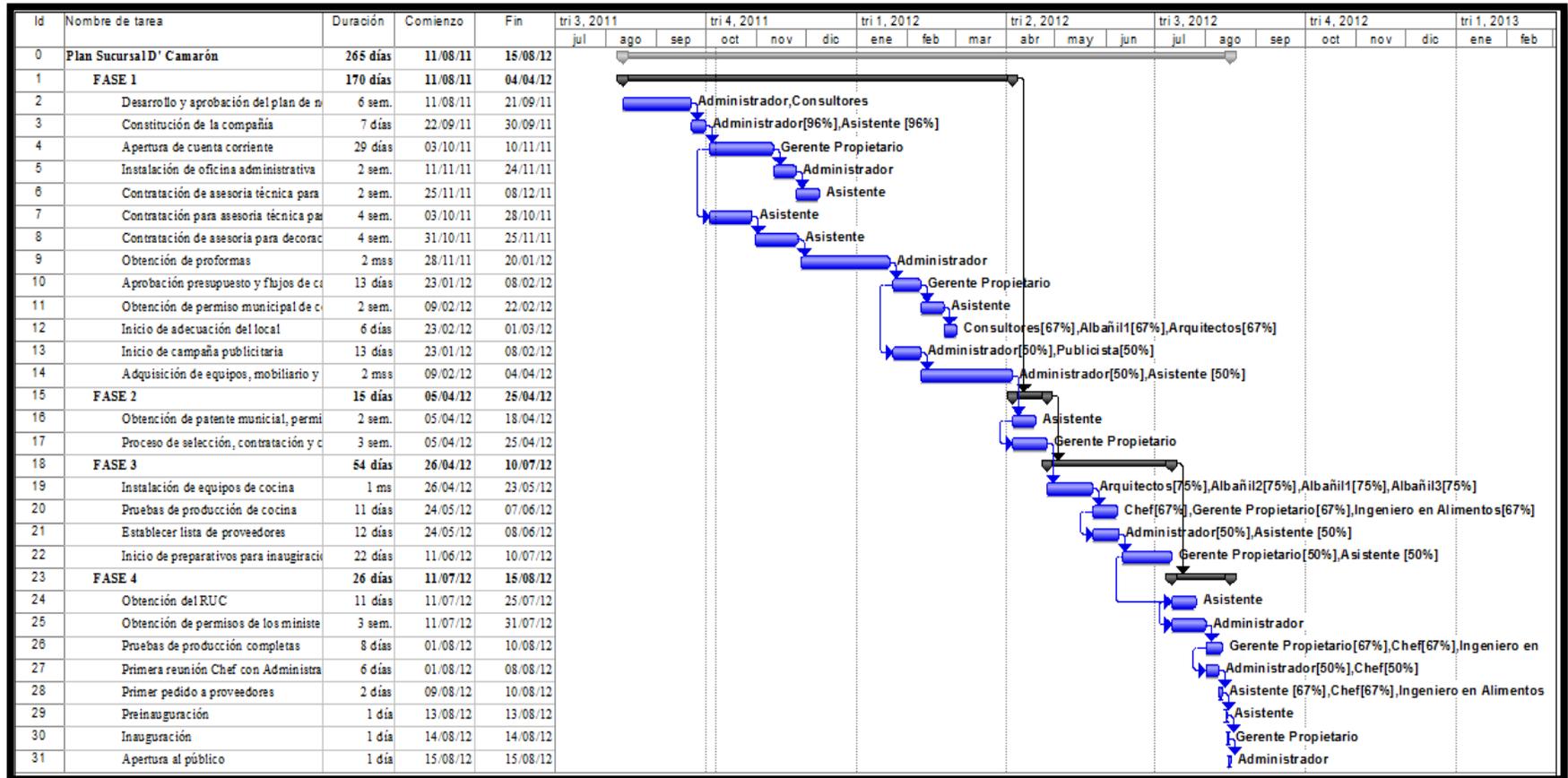
El día previo a la apertura general se organizará el evento de inauguración.

### **27. Apertura al Público**

A continuación se muestra el diagrama de Gantt, gráfica que se obtiene a través de la programación de las actividades que contempla el plan (Ver Anexo 10).

## 7.2. Diagrama

Gráfico 7.1: Diagrama de Gantt



Fuente: Principios de Administración de Operaciones, Quinta Edición, Jay Heizer y Barry Render

Realizado por: Autor

### 7.3. Riesgos e imprevistos

Considerando el diagrama de actividades se pueden establecer los procesos críticos que no deben tener retrasos porque afectarían de manera negativa la consecución de resultados y el desarrollo de las actividades subsiguientes:

- Desarrollo y aprobación del plan de negocio
- Constitución de la compañía
- Contrataciones de asesoría
- Campaña publicitaria
- Obtención de patente municipal
- Proceso de selección de personal
- Obtención del RUC, permiso de los Ministerios, pruebas de producción

En el caso de existir retrasos en alguna de las actividades mencionadas, es necesario contar con **planes de contingencia**, que para este caso se basan en:

- Realizar una campaña publicitaria mediante la utilización de medios de comunicación intensiva y de bajos costos como las hojas volantes, las pruebas de degustación.
- Colocación de anuncios de requisición de personal de forma anticipada a la obtención de todos los permisos municipales.
- Aplicar una prueba piloto con los actuales clientes, llevándolos a la nueva sucursal para conocer su apreciación respecto del nuevo lugar.
- Realizar todo tipo de pruebas de producción, plazos antes de la presentación de documentos en las entidades gubernamentales pertinentes, de forma que se pueda asegurar la aceptación de la apertura del restaurante.

## CAPÍTULO VIII

### RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En este capítulo se detallarán los supuestos y criterios que se utilizaron para determinar el tamaño del mercado objetivo, la proyección de ventas, el crecimiento esperado, la obtención de permisos y la selección del sitio del restaurante.

Además, se identificarán los riesgos y principales problemas que pueden presentarse al momento de la implementación del plan, con el fin de establecer estrategias para evitar o mermar cualquier tipo de inconveniente.

#### 8.1. Criterios utilizados

La siguiente es la lista de los criterios utilizados en el desarrollo del plan:

**Cuadro 8.1: Criterios utilizados**

<b>CRITERIOS</b>	
Canal de distribución	Se usará el mismo canal de distribución de la industria: Directo, sin intermediarios.
Número de personas necesarias para el servicio	Ocho personas: administrador, chef, cajero, guardia, dos meseros, auxiliar de cocina, vajillero.
Obtención de permisos	Acudir a personas familiarizadas con los trámites, para realizarlos en el menor tiempo posible.
Localización geográfica	Matriz de localización y priorización de sectores estratégicos.
Táctica de ventas	Realce de la marca del restaurante. Publicidad impresa y diferentes tipos de promoción.
Compensaciones laborales	Establecida por el cumplimiento de meta en ventas, al momento de sobrepasar la meta establecida el excedente se distribuye a los empleados.

Realizado por: Autor

## 8.2. Supuestos utilizados

La proyección de la empresa se realizará en tres escenarios: normal, optimista y pesimista, con y sin financiamiento, expresados en dólares de los Estados Unidos de América, y a precios constantes. Los supuestos utilizados se detallan a continuación:

- **Inversión Inicial:** USD 71.611,92 incluye capital de trabajo.
- **Capital de trabajo:** USD 9.807,40 para dos meses de pago de servicios básicos, sueldos, gastos operacionales, administrativos, de publicidad y promoción.
- **Estructura de capital:** 70% financiado y 30% capital propio.
- **Préstamo:** El monto del préstamo será de USD 50.000,00 y se canalizará mediante la CFN a diez años plazo, con una tasa del 11% anual, pagadero en cuotas mensuales igual.
- **Nómina de producción:** La nómina de producción estará constituida por el chef, auxiliar de cocina, vajillero, meseros y el administrador.
- **Nomina administrativa:** Estará formada por el Gerente General, asistente de gerencia y cajero.
- **Precios:** Se mantendrán los precios actuales del restaurante matriz.
- **Proyección de ventas:** Para la proyección se considerarán las ventas anuales de la sucursal matriz y sus variaciones de los últimos años, de esta manera se calcularon los escenarios con una base del 60% de las ventas actuales del restaurante, y a un precio promedio de US 6,29 (Ver cuadro 8.2)
- **Costos:** Los costos variables se calcularon en función de la cantidad de materia prima e insumos necesarios para la preparación de cada plato, cuyo costo promedio se estima en USD 2.18. Los costos fijos comprenden el valor de los sueldos y salarios de la nómina, y los gastos administrativos, de publicidad y servicios básicos.

**Cuadro 8.2: Proyección de Ventas y Supuestos**

SUPUESTOS						
Base	Escenarios	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
\$ 84,000.00	optimista(17%)	\$ 98,280.00	\$ 114,987.60	\$ 134,535.49	\$ 157,406.53	\$ 184,165.63
\$ 84,000.00	normal(14%)	\$ 95,760.00	\$ 109,166.40	\$ 124,449.70	\$ 141,872.65	\$ 161,734.82
\$ 84,000.00	pesimista(10%)	\$ 92,400.00	\$ 101,640.00	\$ 111,804.00	\$ 122,984.40	\$ 135,282.84

Elaborado por: Autor

**Cuadro 8.3: Proyección de Ventas y Supuestos**

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Promedio por regresión lineal:
VENTAS D'CAMARON	\$ 60,000	\$ 70,000	\$ 80,000	\$ 90,000	\$ 95,000	\$ 105,000	\$ 115,000	\$ 140,000	
VARIACION		17%	14%	13%	6%	11%	10%	22%	14%

Fuente: Datos proporcionados por la propietaria

Elaborado por: Autor

### 8.3. Riesgos y problemas principales

Los siguientes son los principales problemas que podrían suscitarse durante la ejecución del plan:

#### Aumento en el precio de la materia prima

En Ecuador es muy común que exista algún tipo de incremento en los precios debido a factores como la inflación o la especulación. La estrategia de mantener los precios para crear fiabilidad en los clientes puede ser un riesgo para la rentabilidad del negocio, por lo que en caso extremo se trasladaría el efecto de estos factores a los precios, los cuales se aumentarían en un porcentaje razonable para no afectar la demanda.

### **Aumento o disminución de la demanda**

En caso de que la demanda aumente y rebase la capacidad instalada de la matriz y la sucursal, se analizaría como estrategia invertir nuevamente en la ampliación o creación de otra sucursal, según los estudios de mercados y la posición financiera del negocio. Por el contrario, si existiera una disminución de la demanda, en primera instancia se reforzaría la publicidad y promoción para atraer más clientela; si la caída de la demanda fuera extrema, se analizará el cierre de la sucursal para operar sólo en la matriz.

## **CAPÍTULO IX**

### **PLAN FINANCIERO**

Este capítulo comprende la determinación de la viabilidad financiera de implantar una sucursal del Restaurante D'Camaron en la ciudad de Bahía de Caráquez.

#### **9.1. Inversión Inicial**

La inversión inicial del plan se compone de tres conceptos básicos que se detallan a continuación:

**Activos fijos:** La inversión en activos fijos asciende a USD 43.101,32 y comprende varios elementos para la sucursal. (Ver Anexos 9-11)

**Activos diferidos:** El monto de este concepto asciende a USD18.703,20 y corresponde a los gastos pre-operacionales que se requieren hacer para constituir legalmente el negocio. (Ver Anexo 11)

**Capital de Trabajo:** Este rubro asciende a USD 9.807,40 y corresponde a varios conceptos para el inicio de las operaciones del restaurante. Considera los dos primeros meses de operaciones. (Ver Anexo 12)

Considerando los tres conceptos, la inversión inicial del plan asciende a la suma de USD 71.611,92.

#### **9.2. Fuentes de ingresos**

##### **9.2.1. Ingresos**

Los ingresos del plan provienen principalmente de la venta de los diferentes platos que ofrece el restaurante, y sus complementos: bebidas, postres y otras órdenes.

Para establecer los ingresos por ventas del primer año se ha estimado una cantidad mensual de 15222 platos en el escenario normal, basados en los datos históricos del restaurante matriz. El precio promedio de cada plato es de USD 6,29. Para la proyección a cinco años se considera un crecimiento del 14% en la demanda en el mismo escenario, de 17% en el escenario optimista, y del 10% en el pesimista, porcentaje que se obtiene del promedio de venta que ha registrado el restaurante matriz en los últimos años. (Ver cuadro 9.1).

**Cuadro 9.1: Proyección de Ingresos**

RESUMEN VENTAS ESCENARIO NORMAL					
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Cantidad de Platos promedio	15222	17353	19782	22552	25709
Precio Promedio por plato	\$ 6.29	\$ 6.29	\$ 6.29	\$ 6.29	\$ 6.29
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>\$ 95,760.00</b>	<b>\$ 109,166.40</b>	<b>\$ 124,449.70</b>	<b>\$ 141,872.65</b>	<b>\$ 161,734.82</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor

**Cuadro 9.2: Proyección de Ingresos**

RESUMEN VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA					
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Cantidad de Platos promedio	15622	18278	21385	25021	29274
Precio Promedio por plato	\$ 6.29	\$ 6.29	\$ 6.29	\$ 6.29	\$ 6.29
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>\$ 98,280.00</b>	<b>\$ 114,987.60</b>	<b>\$ 134,535.49</b>	<b>\$ 157,406.53</b>	<b>\$ 184,165.63</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor

**Cuadro 9.3: Proyección de Ingresos**

RESUMEN VENTAS ESCENARIO PESIMISTA					
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Cantidad de Platos promedio	14688	16156	17772	19549	21504
Precio Promedio por plato	\$ 6.29	\$ 6.29	\$ 6.29	\$ 6.29	\$ 6.29
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>\$ 92,400.00</b>	<b>\$ 101,640.00</b>	<b>\$ 111,804.00</b>	<b>\$ 122,984.40</b>	<b>\$ 135,282.84</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor

### 9.3. Costos fijos, Variables y Semi variables

#### 9.3.1. Costos variables

Para el caso de este plan, los costos variables corresponden a todos los insumos y materia prima utilizados en la preparación de los platillos que ofrece el restaurante; por tanto, para calcularlos se ha establecido una tabla de costos de cada componente de los platillos, y se determinó que el costo unitario promedio es de USD1,85 que es el 30% del precio promedio. Al multiplicar este valor por la cantidad estimada de platos se obtiene el costo variable total, según muestra el cuadro 9.4.

**Cuadro 9.4: Proyección de Costos**

RESUMEN COSTOS VARIABLES					
	1	2	3	4	5
Escenario normal	\$ 28,333.15	\$ 32,299.79	\$ 36,821.77	\$ 41,976.81	\$ 47,853.57
Escenario optimista	\$ 29,078.76	\$ 34,022.15	\$ 39,805.92	\$ 46,572.92	\$ 54,490.32
Escenario pesimista	\$ 27,339.01	\$ 30,072.91	\$ 33,080.20	\$ 36,388.22	\$ 40,027.04

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor

#### 9.3.2. Costos Fijos

Dentro de los costos fijos para la implantación de la sucursal se consideran los valores correspondientes al pago de la nómina del personal, cuyo valor es independiente del volumen de producción; así como también, los valores de amortización y depreciación, los gastos administrativos, de servicios básicos, operacionales, de publicidad y otros que serán necesarios para el correcto manejo del restaurante (Ver Anexos 13 y 14).

#### **9.4. Margen bruto y margen operativo**

En un escenario normal, el margen bruto es de USD 27.110,94 para el primer año, y el margen operativo de USD3.897, 23. (Ver Anexo 15)

#### **9.5. Estado de resultados**

Las proyecciones se calcularon para cinco años, bajo tres escenarios: normal, optimista y pesimista. (Ver Anexo 16)

#### **9.6. Balance General**

Para conocer la situación financiera inicial del restaurante se elaboró el Balance General para los cinco años de proyección, considerando el escenario normal. (Ver Anexo 17)

#### **9.7. Estado de flujos de efectivo**

A través de este estado se pueden observar los movimientos de efectivo realizados por el restaurante durante los cinco años de proyección establecidos. (Ver Anexo 18)

#### **9.8. Punto de equilibrio**

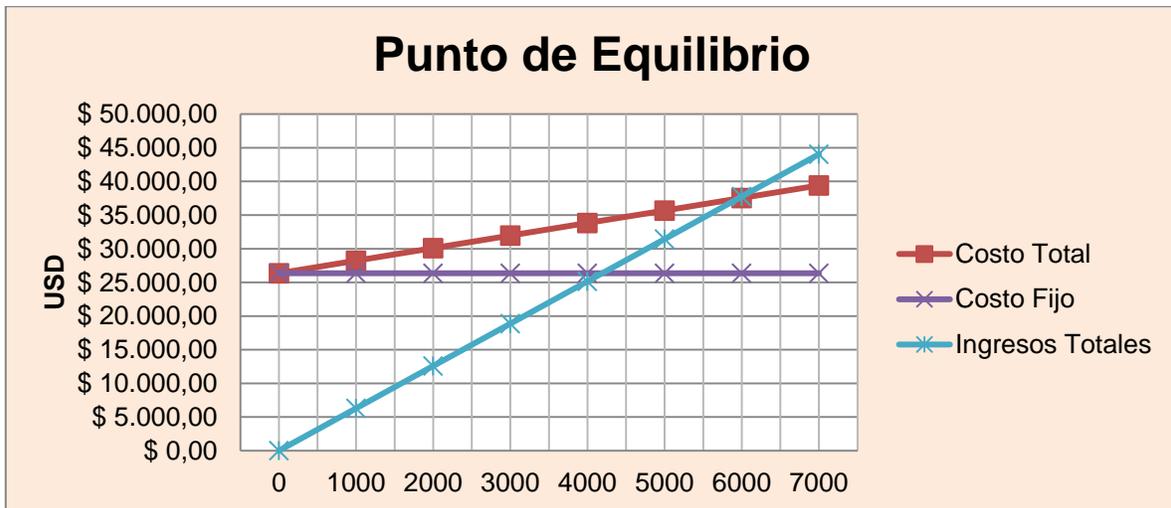
El punto de equilibrio para el restaurante considera los costos fijos y variables en la fórmula siguiente:

$$Q_{equilibrio} = \frac{CostoFijo}{PVU - CVU}$$

Al reemplazar los valores se puede conocer que el punto de equilibrio del restaurante se obtiene con la venta de 6000 platos, esto es, USD 37.746,21. El restaurante llegará a este punto en el quinto mes de operación, pues se estima una venta promedio mensual de 1268 platillos.

Gráficamente, el punto de equilibrio se muestra a continuación:

**Gráfico 9.1: Punto de Equilibrio**



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor

## 9.9. Control de costos

El análisis de sensibilidad se realizó en tres escenarios. Se obtuvo como resultado que la demanda del servicio del restaurante es elástica, pues los cambios en el costo y la cantidad de platos tienen un efecto importante en los ingresos por ventas. (Ver Anexo 19)

### 9.9.1. Índices financieros

El control de costos importantes se verá reflejado en el cálculo de algunos índices financieros que se consideran de mayor importancia en un análisis financiero:

#### Liquidez

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Razón Corriente</b>	= $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$ =	2.11	3.71	5.19	6.48	14.46

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor

Con este índice financiero se puede evidenciar que la actividad del restaurante genera una buena capacidad para cancelar pasivos corrientes a través de sus activos corrientes. La liquidez se muestra creciente cada año.

### Rentabilidad

<b>ROI</b>	=	$\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}}$	=	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
				1%	9%	19%	31%	44%

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor

Desde el primer año se muestra un buen rendimiento sobre la inversión, lo que genera confianza en el plan.

<b>ROA</b>	=	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos totales promedio}}$	=	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
				1%	16%	30%	44%	42%

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor

De acuerdo con los resultados se puede evidenciar que el rendimiento sobre los activos en el primer año es positivo, y para los años posteriores muestra un incremento del 5% y 12%, cuando el restaurante generará rendimientos aceptables para los propietarios y accionistas.

<b>ROE</b>	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$	=	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
				5%	6%	11%	16%	20%

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor

El rendimiento sobre el patrimonio, al igual que los índices anteriores, es positivo desde el primer año.

### Endeudamiento

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} = \begin{array}{|c|c|c|} \hline \text{Año 1} & \text{Año 2} & \text{Año 3} \\ \hline 84\% & 72\% & 61\% \\ \hline \end{array}$$

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor

De este indicador se puede deducir que para el primer año el restaurante financiará el 34% de sus activos a través de deuda, lo que implica que aumente su capital contable con mayor actividad comercial para obtener más fondos, y poder observar una reducción gradual del nivel de endeudamiento en los años siguientes.

### Desempeño

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \begin{array}{|c|c|c|} \hline \text{Año 1} & \text{Año 2} & \text{Año 3} \\ \hline 1.75 & 0.68 & 0.72 \\ \hline \end{array}$$

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor

Los resultados de este índice permiten determinar que la administración del restaurante requiere ser más eficiente en la forma de emplear sus activos para la generación de ventas, de manera que la rotación del primer año se muestre creciente en los años siguientes.

## 9.10. Valuación

Para la valuación del plan se consideran los flujos de efectivo para cada escenario estimado, en los cuales se toma en cuenta el monto de la inversión inicial sin el pago de capital a ser financiado, para el caso del escenario sin apalancamiento, y con éste, para el caso del escenario con apalancamiento. Se puede evidenciar que el plan posee valores de VAN y TIR realmente atractivos. (Ver cuadro 9.5).

**Cuadro 9.5: Valuación**

	APALANCADO			DESAPALANCADO		
	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	12,16%	12,16%	12,16%	16.28%	16.28%	16.28%
<b>VAN</b>	\$ 22.776,81	\$ 39.151,65	\$ 2.147,79	\$ 20,804.55	\$ 35,141.59	\$ 3,173.21
<b>TIR</b>	21%	27%	13%	25%	31%	18%

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor

Para el cálculo del VAN y la TIR es necesario obtener en primer lugar la Tasa de Descuento o también llamada Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), la cual asciende a 12.16%, considerando una tasa libre de riesgo del 0.99%, el 13.40% del rendimiento del mercado y el 1.21 de Beta del mercado para los restaurantes. (Ver cuadro 9.6). Como resultado se obtiene que el VAN y la TIR pueden tener cambios muy significativos al trabajar con porcentajes diferentes sobre la demanda potencial de platos.

$$\text{Costo de Oportunidad} = \text{Tasa libre de riesgo} + (\text{Rendimiento del mercado} * \text{Beta del mercado})$$

$$\text{Costo de Oportunidad} = 0.99\% + (13.40\% * 1.21) = \mathbf{12.16\%}$$

Cuadro 9.6: Costo de Oportunidad

EMPRESA APALANCADA			EMPRESA DESAPALANCADA		
Valor empresa		<b>\$ 71.612</b>	Valor empresa		<b>\$ 72.824</b>
Deuda	70%	\$ 50.000	Deuda	0%	\$ 0
Recursos propios	30%	\$ 21.612	Recursos propios	100%	\$ 72.824
<b>kd (costo de la deuda)</b>	<b>11,00%</b>		<b>kd (costo de la deuda)</b>	<b>11,00%</b>	
d/v	0,70		d/v	0,00	
e/v	0,30		e/v	1,00	
d/e	2,31		d/e	0,00	
t	36,25%		t	36,25%	
<b>tasa anual efectiva de la deuda</b>	<b>11,00%</b>		<b>tasa anual efectiva de la deuda</b>	<b>11,00%</b>	
<b>CAPM</b>			<b>CAPM</b>		
rf	0,99%		rf	0,99%	
Beta(apa)	1,21		Beta(d)	1,21	
PRM	6,03%		PRM	6,03%	
Embi	7,99%		Embi	7,99%	
<b>Ke des.</b>	<b>16,28%</b>		<b>Ke des.</b>	<b>16,28%</b>	
<b>Ke ap</b>	<b>24,06%</b>		<b>Ke ap</b>	<b>16,28%</b>	
<b>CPPC</b>	<b>12,16%</b>		<b>CPPC</b>	<b>16,28%</b>	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Autor

## CAPÍTULO X

### PROPUESTA DE NEGOCIO

#### 10.1. Financiamiento Deseado

El financiamiento deseado para la puesta en marcha de la creación de una sucursal del Restaurante D'Camaron se establecerá en orden del monto de la inversión inicial que incluye los diferentes rubros para arrancar operaciones y asciende a USD 71.611,92.

Se ha contemplado la posibilidad de solicitar financiamiento a la Corporación Financiera Nacional (CFN), entidad que se caracteriza por apoyar planes de emprendimiento e inversión a largo plazo, con tasas de interés que varían entre el 10 y 11%.

Los siguientes rubros componen la inversión:

**Cuadro 10.1: Inversión inicial**

<b>Resumen de inversión inicial</b>		
	<b>costo unitario</b>	<b>costo total</b>
<b>Gastos equipos de computación y eléctricos</b>	\$ 2.227,32	\$ 2.227,32
<b>Gastos de muebles y enseres</b>	\$ 7.659,37	\$ 11.685,37
<b>Gastos de equipos de cocina</b>	\$ 28.338,63	\$ 29.188,63
<b>Gastos Pre-operacionales</b>	\$ 18.703,20	\$ 18.703,20
<b>Inversión en Activos Tangibles e Intangibles</b>		<b>\$ 61.804,52</b>
<b>Capital de trabajo</b>		\$ 9.807,40
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 71.611,92</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Autor

De estos rubros, hay que resaltar que los gastos en equipos de cocina representa el más alto, pues representa el 41% de la inversión total; está seguido por el rubro de gastos pre-operacionales, que representa el 26%.

## 10.2. Estructura de Capital y Deuda Buscada

La estructura de capital que se ha establecido para este plan es el 69,82% deuda y el 30.18% capital propio, es decir, aproximadamente el 70% del monto total de la inversión, lo que representa USD 50.000,00, será financiado a través de la CFN a diez años plazo, con una tasa del 11% anual. Mientras que el 30.18% de la inversión, esto es USD 21.611,92, será aportado por la gerente propietaria del restaurante matriz, en razón de los buenos resultados que ha generado hasta el momento este negocio. (Ver Anexo 20)

**Cuadro 10.2: Estructura de Capital**

Estructura de capital		
Descripción	Valor	Porcentaje
Deuda	\$ 50.000,00	69,82%
Capital Propio	\$ 21.611,92	30,18%
<b>Inversión total</b>	<b>\$ 71.611,92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Autor

## 10.3. Uso de Fondos

Los fondos divididos en deuda y capital propio serán destinados para los siguientes conceptos (ver cuadro 10.3):

**Cuadro 10.3: Uso de fondos**

Descripción	Valor	Porcentaje
Gastos de equipos de cocina	\$ 29.188,63	
Gastos de muebles y enseres	\$ 11.003,97	
Capital de trabajo	\$ 9.807,40	
<b>TOTAL DEUDA</b>		<b>\$ 50.000,00</b>
Gastos equipos de computación y eléctricos	\$ 2.227,32	
Gastos pre-operacionales	\$ 18.703,20	
Gastos de muebles y enseres	\$ 681,40	
<b>TOTAL CAPITAL PROPIO</b>		<b>\$ 21.611,92</b>
<b>Inversión total</b>		<b>\$ 71.611,92</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Autor

## 10.4. Retorno para el Inversionista

Para conocer el retorno que genera el plan para el inversionista, hay que considerar los flujos de efectivo anteriormente calculados con y sin el valor del pago de capital que se solicitó como préstamo, para obtener el escenario con y sin apalancamiento, respectivamente.

A continuación, en el cuadro 10.4., se resumen los valores obtenidos para cada indicador:

**Cuadro 10.4: Retorno del inversionista**

	APALANCADO			DESAPALANCADO		
	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	24.06%	24.06%	24.06%	16.28%	16.28%	16.28%
<b>VAN</b>	\$ 34,191.76	\$ 45,542.80	\$ 19,711.78	\$ 20,804.55	\$ 35,141.59	\$ 3,173.21
<b>TIR</b>	64%	74%	49%	25%	31%	18%

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor

Para la obtención de estos indicadores, se calculó la Tasa de Descuento o TMAR con base en el Costo Promedio Ponderado de Capital, que a su vez observa varios factores como el costo de la deuda, el costo de capital, la tasa impositiva entre otros. En este caso la tasa mínima exigida asciende al 24.06%.

En el escenario normal se obtiene un VAN de USD 34.191,76 con una TIR del 64%, lo que denota una implantación de la sucursal financieramente viable, permitiendo al inversionista asegurar su inversión.

En el escenario optimista, tanto el VAN como la TIR presentan valores muy significativos: una TIR del 74% resulta muy atractiva para los inversionistas. Por otro lado, a pesar de considerarse una disminución del 10% en la demanda anual

en el escenario pesimista, el plan continúa siendo atractivo, pues los escenarios apalancados ofrecen a los inversionistas la ventaja de obtener un VAN superior y TIR más altas en comparación con los escenarios desapalancados

## **CAPÍTULO XI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **11.1 Conclusiones**

- La gran demanda que actualmente posee el restaurante D'Camaron, representa un motivo importante para crear una sucursal dentro de la ciudad de Bahía de Caráquez para satisfacer la porción del mercado que se encuentra insatisfecha por falta de capacidad instalada. Además, una nueva sucursal permitirá ampliar la cobertura del mercado y mejorar el posicionamiento actual que posee el restaurante.
  
- La industria en la que se pretende incursionar con la creación de la nueva sucursal del Restaurante D'Camaron es la de hoteles y restaurantes. Según datos del INEC a 2011, esta industria presenta un crecimiento del 7.54% y una participación del 10.10% de la producción nacional, lo que refleja un mercado creciente y atractivo para crear la nueva sucursal.
  
- En relación con las Fuerzas de Porter, se percibe necesario que la nueva sucursal del restaurante D'Camaron mantenga un alto poder de negociación con los proveedores y clientes, de tal manera que pueda destacarse como el mejor restaurante respecto a sus competidores, a través de la diversificación de los platos y su calidad. Estos aspectos le permitirán desenvolverse oportuna y exitosamente dentro de la industria.
  
- De la investigación de mercados se determina que la demanda de los servicios de restaurante está influida por factores como: precio, calidad, atención, sabor de los platillos y tiempo de espera.

- Los días de mayor demanda son los fines de semana y el gasto promedio en el servicio de restaurante oscila entre USD 5,00 y USD 10,00 por persona.
- El mercado objetivo hacia quienes se enfocarán los esfuerzos de publicidad y promoción de la nueva sucursal del restaurante está conformado por personas desde 16 hasta 55 años de edad, de clase socioeconómica media y media-alta.
- La estrategia general de marketing que deberá utilizar la nueva sucursal del restaurante D'Camaron es la de penetración en el mercado; consiste en utilizar herramientas publicitarias y de comercialización para posicionar la nueva sucursal en la mente de los potenciales clientes.
- La ubicación adecuada para la nueva sucursal, según el estudio de localización, es en la Parroquia Leónidas Plaza a 4 km de Bahía de Caráquez; zona que muestra condiciones favorables.
- Entre los supuestos financieros más importantes que se utilizaron están: demanda mensual de 1280 platos; precio unitario promedio de USD 6,29; costo variable unitario de USD 2,18 dólares.
- La inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del restaurante asciende a USD 71.611,92 e incluye el valor de los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo necesarios para los dos primeros meses de operación del nuevo local.
- El plan se pretende financiar de la siguiente manera: 70% a través de un crédito en la CFN y el 30% restante con recursos propios. Esta estructura

se ve reflejada en los estados financieros y las proyecciones, pues en un escenario que considera apalancamiento financiero, las utilidades se ven reducidas por el pago del interés bancario, elemento que influye mucho sobre el margen bruto.

- El VAN del plan es de USD 22.776,81 y la TIR del 21%, superando a la TMAR que es del 12.16%, lo que muestra factibilidad financiera. En el escenario normal apalancado.
- Los indicadores financieros calculados para tres escenarios: normal, pesimista y optimista, reflejan resultados viables para el inversionista. En un escenario normal apalancado el VAN es de USD 34.191,76 y la TIR del 64%, lo que permite determinar que el plan es financieramente viable.

## 11.2 Recomendaciones

- Ejecutar el presente plan de negocios para que el Restaurante D'Camaron pueda proyectarse a futuro como una de las cadenas de restaurantes más confiables y reconocidas dentro de la Provincia de Manabí.
- Realizar estudios de mercado de forma periódica mediante la aplicación de encuestas a los clientes, con el fin de conocer su grado de satisfacción con el servicio prestado en la nueva sucursal del restaurante. Colocar un buzón de sugerencias para implementar oportunamente acciones estratégicas para cumplir los requerimientos de los clientes.
- Aplicar consecutivamente varias estrategias como las de desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación, según los resultados obtenidos en la etapa de introducción.
- Establecer un sistema óptimo de manejo de inventarios de insumos y materia prima, que permita abastecer a tiempo al nuevo local de los requerimientos necesarios, evitando mermas y desperdicios.
- Realizar un control periódico del cumplimiento de las actividades establecidas en el cronograma de ejecución del plan, de tal modo que se verifiquen avances o limitantes y se puedan aplicar correctivos o medidas de contingencia para cumplir con los tiempos establecidos.
- Diseñar programas de capacitación periódicos para todo el personal del restaurante matriz y la nueva sucursal, en temas como: gestión de procesos, manejo de alimentos, servicio y atención al cliente, y otros que contribuyan a la prestación de un servicio de calidad para los potenciales clientes.

- Realizar periódicamente análisis financieros horizontales y verticales para monitorear el cumplimiento de los resultados según las proyecciones realizadas y aplicar, en caso de ser necesario, acciones de mejoramiento continuo que aseguren la rentabilidad del negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- **BACA URBINA, GABRIEL.** Evaluación de proyectos. Tercera edición, 1999, MC Graw Hill México.
- **BLANCO ADOLFO,** Formulación y Evaluación de Proyectos, Ediciones Torán, Cuarta edición.
- **BARRY RENDER** y Jay Heizer, Principios de Administración de Operaciones, Quinta Edición
- **CFN.** Manual para elaboración de Proyectos. 2004.
- **CUESTA, P,** Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial, 2001, Madrid.
- **FIGUEROA, JUAN CARLOS,** Análisis de Sensibilidad, 2010.
- **FLOR GARCÍA, GARY,** Guía para crear y desarrollar su propia empresa, 1999, Editorial Ecuador, Quito-Ecuador.
- **GALINDO, EDWIN.** “Estadística para la Administración e Ingeniería”. Página 172 - 175.
- **GONZÁLEZ, A.** Formulación y evaluación de proyectos de inversión. 2007. Científica Universitaria.
- **GONZÁLEZ LOBO, MARÍA ÁNGELES.** Investigación Comercial, 22 casos prácticos. Esic Editorial.
- **HERRERA, MANUEL MARÍA,** Diagnóstico de empresas, versión de la Universidad de la Sabana, Bogota-Colombia.
- **KOTLER-ARMSTRONG,** Cámara y Cruz; “Marketing”, Prentice Hall; Décima Edición.
- **KOTLER PHILIP,** Dirección de Marketing, 2001, Edición Milenio.
- **LAMB CHARLES, HAIR JOSEPH y MCDANIEL CARL,** Marketing, Sexta Edición, de, International Thomson Editores, 2002.

- **MUÑOZ**, HOLGER, Aplicación de Métodos Numéricos en el Análisis Financiero, Diciembre 2007.
- **SAPAG C NASSIR** y **SAPAG C. REINALDO**, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2000, McGraw Hill, Chile.

### Documentos de Internet

- [www.unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=2&Lg=3](http://www.unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=2&Lg=3)
- <http://190.95.205.46/ediciones/2010/08/06/economia/economia/restaurantes-y-hoteles-el-sector-que-mas-incidio-en-la-inflacion-del-002/>
- <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000020.pdf>
- [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)
- [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)
- <http://www.definicionabc.com/comunicacion/entrevista.php>
- [http://www.gerza.com/tecnicas\\_grupo/todas\\_tecnicas/grupos\\_focales.html](http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/grupos_focales.html)
- <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080715083549AAijGXY>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- [http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen\\_nac/fas\\_can](http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen_nac/fas_can)
- [http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY_DE_COMPANIAS.pdf)
- [http://www.iepi.gov.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=77](http://www.iepi.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=77)
- <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=351&codeContent=351>

## ANEXOS

### Anexo 1: Evolución de la producción Total de Hoteles y Restaurantes

AÑOS	ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES	PROUDCCIÓN TOTAL
2002	817	56893	\$ 324.872.657,00	\$ 2.022.004.527,00
2003	911	65614	\$ 385.450.363,00	\$ 2.299.064.726,00
2004	1005	74355	\$ 431.004.180,00	\$ 2.475.049.756,00
2005	1007	79266	\$ 500.312.590,00	\$ 2.860.238.502,00
2006	1021	85218	\$ 585.000.416,00	\$ 3.558.352.344,00
2007	1000	82834	\$ 598.736.912,00	\$ 3.872.211.715,00
2008	979	80952	\$ 736.578.964,00	\$ 4.749.621.818,00
2009	1060	91802	\$ 768.234.905,29	\$ 4.892.713.118,14
2010	1084	95997	\$ 833.080.914,39	\$ 5.336.014.848,11
2011	1109	100193	\$ 897.926.923,50	\$ 5.779.316.578,07

Fuente: Encuesta Anual Hoteles, Restaurantes y Servicios, serie histórica 2002-2011,  
[www.inec.gob.ec/estadísticas](http://www.inec.gob.ec/estadísticas)

### Anexo2: PIB de Hoteles y Restaurantes

Años	PIB
2004	561634
2005	602338
2006	648672
2007	685923
2008	723174
2009	760425
2010	797676
2011	834927

Fuente: Encuesta Anual Hoteles, Restaurantes y Servicios, serie histórica 2002-2011,  
[www.inec.gob.ec/estadísticas](http://www.inec.gob.ec/estadísticas)

### Anexo 3: Inflación

FECHA	VALOR %
Julio-31-2009	3,85
Agosto-31-2009	3,33
Septiembre-30-2009	3,29
Octubre-31-2009	3,5
Noviembre-30-2009	4,02
Diciembre-31-2009	4,31
Enero-31-2010	4,44
Febrero-28-2010	4,31
Marzo-31-2010	3,35
Abril-30-2010	3,21
Mayo-31-2010	3,24
Junio-30-2010	3,3
Julio-31-2010	3,4
Agosto-31-2010	3,82
Septiembre-30-2010	3,44
Octubre-31-2010	3,46
Noviembre-30-2010	3,39
Diciembre-31-2010	3,33
Enero-31-2011	3,17
febrero-28-2011	3,39
Marzo-31-2011	3,57
Abril-30-2011	3,88
Mayo-31-2011	4,23
Junio-30-2011	4,28

Fuente: Banco Central del Ecuador, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

### Anexo 4: Desempleo del Ecuador

FECHA	VALOR %
Enero-31-2008	6,71
Febrero-28-2008	7,37
Marzo-31-2008	6,87
Abril-30-2008	7,93
Mayo-31-2008	6,9
Junio-30-2008	7,06
Julio-31-2008	6,56
Agosto-31-2008	6,6
Septiembre-30-2008	7,27
Octubre-31-2008	8,66
Noviembre-30-2008	7,91
Diciembre-31-2008	7,5
Marzo-31-2009	8,6
Junio-30-2009	8,34
Septiembre-30-2009	9,06
Diciembre-31-2009	7,9
Marzo-31-2010	9,1
Junio-30-2010	7,71
Septiembre-30-2010	7,44
Diciembre-31-2010	6,1
Marzo-31-2011	7,04

Fuente: Banco Central del Ecuador, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

### Anexo 5: Tasa de Interés Activa del Banco Central del Ecuador

FECHA	VALOR %
Agosto-31-2009	9,15
Septiembre-30-2009	9,15
Octubre-31-2009	9,19
Noviembre-30-2009	9,19
Diciembre-31-2009	9,19
Enero-31-2010	9,13
Febrero-28-2010	9,1
Marzo-31-2010	9,21
Abril-30-2010	9,12
Mayo-31-2010	9,11
Junio-30-2010	9,02
Julio-31-2010	8,99
Agosto-31-2010	9,04
Septiembre-30-2010	9,04
Octubre-31-2010	8,94
Noviembre-30-2010	8,94
Diciembre-31-2010	8,68
Enero-31-2011	8,59
febrero-28-2011	8,25
Marzo-31-2011	8,65
Abril-30-2011	8,34
Mayo-31-2011	8,34
Junio-30-2011	8,37
Julio-31-2011	8,37

Fuente: Banco Central del Ecuador, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

### Anexo 6: Diagnóstico

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO		ESTADO		
		bueno	regular	No hay
<b>ÁREA</b>	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	X		
<b>ADMINISTRATIVA</b>	MISIÓN			X
	VISIÓN			X
	PROPÓSITOS			X
	VALORES			X
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS		X	
<b>TALENTO</b>	POLÍTICAS DEL ÁREA		X	
<b>HUMANO</b>	SELECCIÓN	X		
<b>CULTURA</b>	CONTRATACIÓN	X		
<b>ORGANIZACIONAL</b>	CRITERIOS DE SELECCIÓN	X		
	FORMA DE REMUNERACIÓN	X		
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO		X	
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS		X	
	MANUAL DE FUNCIONES		X	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		X	
	PLANEACIÓN	X		
	DELEGACIÓN	X		
	AUTORIDAD	X		
	CANALES DE COMUNICACIÓN	X		
	RELACIONES LABORALES	X		

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO		ESTADO		
		bueno	regular	No hay
	ESTABILIDAD LABORAL	X		
	CAPACITACIÓN	X		
	MOTIVACIÓN	X		
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			X
	INDICADORES DE GESTIÓN			X
<b>CONTABLE</b>	POLÍTICAS DEL ÁREA			X
<b>FINANCIERA</b>	SISTEMA DE COSTOS		X	
	PUNTO DE EQUILIBRIO			X
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO		X	
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO		X	
	CAPITAL DE TRABAJO		X	
	RAZÓN CORRIENTE			X
	SOLIDEZ			X
	PRUEBA ÁCIDA			X
	DÍAS DE CARTERA			X
	DÍAS DE INVENTARIO		X	
	ENDEUDAMIENTO TOTAL		X	
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD		X	
	MARGEN NETO DE UTILIDAD		X	
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL			X
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO			X

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO		ESTADO		
		bueno	regular	No hay
<b>PRODUCCIÓN</b>	POLÍTICAS DEL ÁREA		X	
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		X	
	CONTROL CALIDAD	X		
	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO		X	
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		X	
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA			X
	PROVEEDORES	X		
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL			X
<b>COMERCIAL</b>	POLÍTICAS DEL ÁREA			X
<b>MERCADEO</b>	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			X
<b>VENTAS</b>	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	X		
	EMPAQUE			X
	PRECIO	X		
	SERVICIO AL CLIENTE	X		
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	X		
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN			X
	CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA	X		
	ÍNDICES DE GESTIÓN			X

### **Anexo 7: Preguntas para el Focus Group**

¿Qué marisco prefiere?

¿Qué les motiva al momento de ir a un restaurante?

¿Qué opinan de un restaurante que se especializa en camarón?

¿Qué factores influyen para su decisión de regresar?

¿Creen que el tiempo de espera es determinante en su decisión?

¿Qué días por lo general van a comer a un restaurante?

¿Con que frecuencia?

¿Que recomienda para la decoración de un restaurante de mariscos?

### **Anexo 7b: Preguntas para la entrevista con Expertos**

1ra entrevista:

Ministerio de turismo

Av. Bolívar y Circunvalación

Telf. 052 691124

Ing. Luigi Rivero Murillo

Director Cantonal de Turismo (Bahía de Caráquez)

Telf. 094817922

Preguntas:

¿Cómo ve el mercado actual de los restaurantes en la ciudad?

¿Cuántos turistas visitan Bahía anualmente?

¿Cuál es la población de Bahía?

2da entrevista:

Ramiro Rodríguez

Lcdo en Gastronomía.

Dueño del restaurante Rodríguez, en la mariscal, y accionista del restaurante Mi Viejo Arrabal.

¿Cuáles son los aspectos más importantes a tener en cuenta en la dirección de un restaurante?

¿Qué valor agregado debe tener un restaurante?

¿Cómo reducir el tiempo de espera del cliente?

3ra entrevista:

Juan Fernando Proaño Cartwright

Lcdo en Marketing

Preguntas:

¿Cómo influye el marketing en el desarrollo de un restaurante?

¿Se debe destinar gran cantidad de recursos económicos para publicidad y promoción?

## Anexo 8: Encuesta para la Investigación Cuantitativa

A continuación sírvanse encontrar algunas preguntas cuyas respuestas será para uso exclusivo de la Universidad de las Américas. Las mismas que han sido diseñadas para conocer sus preferencias en RESTAURANTES de la zona.

Marque con una (X) las respuestas de su preferencia.

### FRECUENCIA Y PRECIOS

#### 1. ¿Con que frecuencia sale a comer?

- a.\_ Menos de una vez por semana ( )
- b.\_ Una vez por semana ( )
- c.\_ Dos veces por semana ( )
- d.\_ Tres veces por semana ( )
- e.\_ Más de tres veces por semana ( )

#### 2. ¿Qué día de la semana prefiere salir a comer a un restaurante?

- a.\_ Lunes ( )
- b.\_ Martes ( )
- c.\_ Miércoles ( )
- d.\_ Jueves ( )
- e.\_ Viernes ( )
- f.\_ Sábado ( )
- g.\_ Domingo ( )

#### 3. ¿En promedio, cuánto gasta por salida?

- a. De \$ 0 a \$5 dólares ( )
- b.\_ De \$5 a \$10 dólares ( )
- c.\_ De \$10 a \$15 dólares ( )
- d.\_ De \$15 a \$25 dólares ( )
- e.\_ De \$25 en adelante ( )

**4. ¿Qué precio por plato estaría dispuesto a pagar en el restaurant de su preferencia?**

- a. De \$ 0 a \$3 dólares ( )
- b.\_ De \$3 a \$5 dólares ( )
- c.\_ De \$5 a \$8 dólares ( )
- d.\_ De \$8 a \$10 dólares ( )
- e.\_ De \$10 en adelante ( )

**5. ¿De qué forma prefiere pagar?**

- a.\_ Tarjeta de Crédito ( )
- b.\_ Efectivo ( )
- c.\_ Cheque ( )

**PREFERENCIAS DE PRODUCTO**

**6. ¿Qué productos prefiere consumir en restaurantes?**

- a.\_ Comida típica ( )
- b.\_ Mariscos ( )
- c.\_ Comida rápida ( )
- d.\_ Comida Internacional ( )
- e.\_ Otros (mencione cuál).....

**7. ¿Qué razones influyen en su gusto por un restaurante? (si tiene más de una colocar al lado de la principal el numero 1, de la segunda el 2 y así sucesivamente)**

- a.\_ Sabor ( )
- b.\_ Precio ( )
- c.\_ Servicio (Tiempo de espera, atención del personal, etc) ( )

- d.\_ Local (Infraestructura) ( )
- e.\_ Tamaño de la porción ( )
- f.\_ Otros (mencione cuál).....

**8. De los siguientes platos de mariscos elija el de su preferencia.**

- a.\_ Ceviche de Camarón ( )
- b.\_ Camarón Apanado ( )
- c.\_ Arroz con Camarón) ( )
- d.\_ Pescado Frito ( )
- e.\_ Viche ( )
- f.\_ Otros (mencione cuál).....

**9. ¿Le gustaría que el restaurant de su preferencia tenga servicio a domicilio?**

SI ( ) NO ( )

**COMPañÍA Y MEDIOS DE PREFERENCIA**

**10. ¿Qué hora prefiere para salir a comer?**

- a.\_ En la mañana ( )
- b.\_ Al medio día ( )
- c.\_ En la tarde ( )
- d.\_ En la noche ( )

**11. ¿Con que personas sale a comer generalmente?**

- a.\_ Familia ( )
- b.\_ Amigos ( )
- c.\_ Compañeros de trabajo ( )
- d.\_ Pareja ( )

e.\_ Otros (mencione cuál).....

**12. ¿Por qué medio le sería más fácil enterarse de nuevas opciones para comer en su ciudad?**

a.\_ Radio ( )

b.\_ Televisión ( )

c.\_ Prensa escrita ( )

d.\_ Mensajes de celular ( )

e.\_ De “boca”

f.\_ Otros (mencione cuál).....

Nombre:

Teléfono:

Mail:

### Anexo 8b: Presupuesto de Campaña de Apertura de la sucursal del Restaurante D'Camaron

ACCIÓN	FECHA	Mercado Objetivo	COSTO REF
Desvelamiento telas con mensaje de expectativa en sitio del nuevo local	25/9/2011	1y2	\$ 300.00
Creación de página de facebook y twitter con mensaje de expectativa	25/9/2011	2	\$ 30.00
Compra de equipo blackberry con pin D'Camaron con mensaje de expectativa	25/9/2011	2	\$ 300.00
Inicio de campaña en radio, cuña de expectativa en radios locales (fase1)	27/9/2011	1	\$ 500.00
Inicio de campaña en prensa escrita, cuña de expectativa en periódicos locales (fase1)	27/9/2011	1	\$ 750.00
Entrega de material promocional a clientes D'Camaron matriz	28/9/2011	1y2	\$ 150.00
Cambio de cuña en radios	1/10/2011	1	\$ 60.00
<b>FINALIZACION DE FASE1 CAMPAÑA DE EXPECTATIVA E INICIO DE FASE2</b>			
Reemplazo telas con mensaje de fecha de apertura en sitio de construcción de nuevo local	10/10/2011	1y2	\$ 500.00
Inicio de campaña de invitación a apertura en radio (fase2)	10/10/2011	1	\$ 500.00
Inicio de entrega de hojas volantes en local matriz y puntos estratégicos	10/10/2011	1y2	\$ 580.00
Alquiler de 2 vallas en Bahía y San Vicente	12/10/2011	1y2	\$ 2,400.00
Inicio de campaña de invitación a apertura en periódicos (fase2)	12/10/2011	1	\$ 450.00
<b>FINALIZACION DE FASE2 CAMPAÑA DE APERTURA E INICIO DE FASE3</b>			
Día D'Camaron aparición masiva en medios previamente contratados	29/10/2011	1y2	\$ 150.00
Entrega de masiva de material P.O.P en sitios estratégicos	29/10/2011	1y2	\$ 200.00
Activaciones de producto en sitios estrategicos	29/10/2011	2	\$ 780.00
Inauguración privada	30/10/2011		\$ 2,000.00
Apertura al público	31/10/2011		\$ 500.00
Activación de producto en nueva sucursal	31/10/2011		\$ 1,300.00
Anuncio de la apertura en prensa escrita	31/10/2011	1	\$ 600.00
<b>FINALIZACION DE FASE3</b>			
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 12.050,00</b>

### Anexo 9: Requerimiento de Equipos y Herramientas para la sucursal del Restaurante D'Camaron

<b>Equipos de Computación y eléctricos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Computadora de escritorio Dual2 Core 2.5 GHZ	1	\$ 975,00	\$ 975,00
Impresora LEXMARK Z230	1	\$ 329,87	\$ 329,87
Sistema audio 6 terminales	1	\$ 879,45	\$ 879,45
Teléfono	1	\$ 43,00	\$ 43,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMP.</b>		<b>\$ 2.227,32</b>	<b>\$ 2.227,32</b>

Elaborado por: Autor

<b>Muebles y enseres</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Mesas aluminio 70cm	15	\$ 71,40	\$ 1.071,00
sillas aluminio	70	\$ 31,16	\$ 2.181,20
muebles (sala de espera)	2	\$ 150,00	\$ 300,00
sillas para el bar aluminio	7	\$ 47,31	\$ 331,17
vajilla 60 personas	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
television 42 pulgadas LG LCD	1	\$ 1.412,00	\$ 1.412,00
cubiertos 60 personas	60	\$ 7,50	\$ 450,00
aire acondicionado	1	\$ 640,00	\$ 640,00
letrero	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
accesorios (saleros y demas)	1	\$ 800,00	\$ 800,00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>\$ 7.659,37</b>	<b>\$ 11.685,37</b>

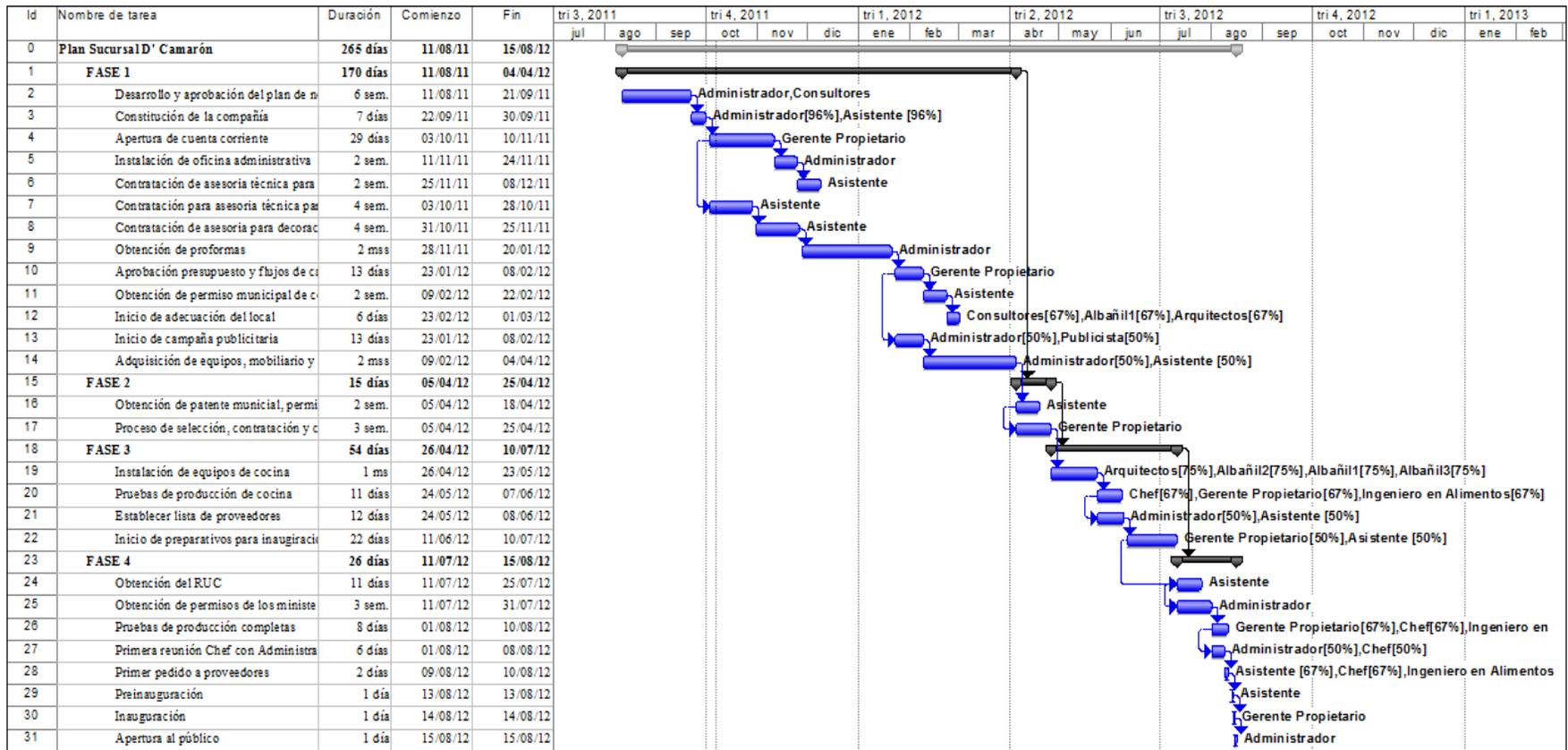
Elaborado por: Autor

### Equipos de Cocina para la sucursal del Restaurante D'Camaron

Equipos de Cocina	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
cocina industrial grande 8 quemadores	1	\$ 1.170,09	\$ 1.170,09
cocina industrial pequeña 6quemadores	1	\$ 850,00	\$ 850,00
sistema de ventilación acero interior	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
sistema de ventilación lata galvanizada exterior	1	\$ 1.255,00	\$ 1.255,00
ventilador 30cm, 2000rpm, acero inox, Extraiere	1	\$ 2.830,80	\$ 2.830,80
mesa fría de 1,70*40*80 acero	1	\$ 1.980,50	\$ 1.980,50
arrocera industrial 40lbs	1	\$ 954,56	\$ 954,56
freidora 2 pozos acero	1	\$ 1.678,90	\$ 1.678,90
mesa de trabajo acero 1.40*45*80	1	\$ 859,08	\$ 859,08
mesa de trabajo acero 1.85*45*80	1	\$ 1.215,60	\$ 1.215,60
congelador Indurama C1400	2	\$ 850,00	\$ 1.700,00
vitrina frigorífica Indurama VFV520	1	\$ 840,00	\$ 840,00
licuadora industrial 4Lts SILLINGER, 3000rpm	1	\$ 833,02	\$ 833,02
exprimidora industrial 3Lts SILLINGER, 200rpm	1	\$ 674,40	\$ 674,40
repisa de acero 2.20*30*1.8(5pisos)	1	\$ 1.145,50	\$ 1.145,50
repisa de acero 2.20*30*0.9(2pisos)	1	\$ 744,00	\$ 744,00
ollas diferentes portes	1	\$ 1.875,78	\$ 1.875,78
sartenes diferentes portes	1	\$ 1.234,50	\$ 1.234,50
cuchillos diferentes portes	1	\$ 878,87	\$ 878,87
cucharetas, cucharas, paletas diferentes portes	1	\$ 695,79	\$ 695,79
bandejas acero inoxidable diferentes portes, congelación y refrigeración.	1	\$ 557,90	\$ 557,90
bandejas acero inoxidable diferentes portes	1	\$ 455,36	\$ 455,36
plásticos (jarras, tablas, bandejas, contenedores, gavetas, tachos, etc)	1	\$ 1.658,98	\$ 1.658,98
refrigeradora	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE COCINA</b>		<b>\$28.338,63</b>	<b>\$ 29.188,63</b>

Elaborado por: Autor

### Anexo 10: Diagrama de Gantt de las fases del plan de ejecución de la sucursal del Restaurante D’Camarón



Elaborado por: Autor

### Anexo 11: Activos Fijos y Diferidos de la sucursal del Restaurante D'Camaron

<b>Obra Civil de adecuación del local 72m2</b>	<b>cantidad</b>	<b>unidad</b>	<b>precio unitario</b>	<b>costo total</b>
<b>Arq. Víctor Manuel Otero Navia</b>				
Revestimiento cerámica cocina	30	m2	\$ 16,00	\$ 480,00
Revestimiento cerámica comedor	72	m2	\$ 16,00	\$ 1.152,00
Equipo y tub. Centralina de gas	5	pto	\$ 80,00	\$ 400,00
Ducto galvanizado desfogue olores	6	ml	\$ 60,00	\$ 360,00
Doble mesón concreto	5	ml	\$ 90,00	\$ 450,00
Revestimiento mesón con cerámica	7,5	m2	\$ 16,00	\$ 120,00
Instalación eléctrica	2	pto	\$ 55,00	\$ 110,00
Instalación Sanitaria	1	pto	\$ 50,00	\$ 50,00
Inst. Tubería agua potable 1/2"	12	m	\$ 8,00	\$ 96,00
Inst. Tubería desagüe 2"	10	m	\$ 6,00	\$ 60,00
Pintura	35	m2	\$ 5,00	\$ 175,00
Cerramiento bar galvanizado	6	ml	\$ 60,00	\$ 360,00
Equipo secador de manos	2	un	\$ 180,00	\$ 360,00
Ventanearía	26	ml	\$ 70,00	\$ 1.820,00
Luminarias	6	un	\$ 50,00	\$ 300,00
<b>TOTAL OBRA CIVIL</b>			<b>\$ 762,00</b>	<b>\$ 6.293,00</b>

Elaborado por: Autor

<b>Gastos de Constitución</b>	<b>cantidad</b>	<b>unidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Domiciliación, permiso para operar	1	un	\$ 30,00	\$ 30,00
Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	1	un	\$ 42,00	\$ 42,00
permiso ministerio de salud	1	un	\$ 30,00	\$ 30,00
permiso de funcionamiento municipal	1	un	\$ 50,00	\$ 50,00
permiso ministerio de turismo	1	un	\$ 50,00	\$ 50,00
Notaria	1	un	\$ 11,20	\$ 11,20
Tasa registro de marcas y logotipo	1	un	\$ 54,00	\$ 54,00
Tasa por emision del Título de Marca - IEPI	1	un	\$ 28,00	\$ 28,00
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	1	un	\$ 15,00	\$ 15,00
Patente Municipal	1	un	\$ 50,00	\$ 50,00
SRI Obtención de RUC	1	un	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>			<b>\$ 360,20</b>	<b>\$ 360,20</b>

Elaborado por: Autor

**Anexo 12: Capital de Trabajo de la sucursal del Restaurante D'Camaron**

<b>Capital de trabajo</b>	<b>Valor</b>
Servicios básicos	\$ 138,00
Sueldos y salarios	\$ 3.359,66
Gasto publicidad y promoción	\$ 220,89
Gastos Operacionales	\$ 260,00
Gastos Administrativos	\$ 814,70
Pago de interese por préstamo	
<b>Total gastos mensuales</b>	<b>\$ 4.793,26</b>
No. de meses	2
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 9.807,40</b>

Elaborado por: Autor

### Anexo 13: Costos Fijos de la sucursal del Restaurante D'Camaron

NÓMINA DEL AÑO 1											
RECURSO HUMANO	#	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL EMPLEADO	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Administrador	1	\$ 330	\$ 330	\$ 37	\$ 28	\$ 22	\$ 28	\$ 14	\$ 398	\$ 398	\$ 4.863
Chef	1	\$ 290	\$ 290	\$ 32	\$ 24	\$ 22	\$ 24	\$ 12	\$ 349	\$ 349	\$ 4.276
Cajero	1	\$ 270	\$ 270	\$ 30	\$ 23	\$ 22	\$ 23	\$ 11	\$ 325	\$ 325	\$ 3.982
Guardia	1	\$ 270	\$ 270	\$ 30	\$ 23	\$ 22	\$ 23	\$ 11	\$ 325	\$ 325	\$ 3.982
Mesero auxiliar de cocina	2	\$ 264	\$ 528	\$ 59	\$ 44	\$ 44	\$ 44	\$ 22	\$ 636	\$ 1.272	\$ 15.424
vajillero	1	\$ 264	\$ 264	\$ 29	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 11	\$ 318	\$ 318	\$ 3.894
	1	\$ 264	\$ 264	\$ 29	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 11	\$ 318	\$ 318	\$ 3.894
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>\$ 1.952,00</b>	<b>\$ 2.216,00</b>	<b>\$ 247,08</b>	<b>\$ 185</b>	<b>\$ 176</b>	<b>\$ 185</b>	<b>\$ 92</b>	<b>\$ 2.670</b>	<b>\$ 3.307</b>	<b>\$ 40.316</b>

Elaborado por: Autor

GASTOS DEPRECIACIÓN			
EQUIPOS	COSTO	VIDA UTIL ANOS	DEP. ANUL
Equipos de Computación	\$ 2.227,32	\$ 3,00	\$ 742,44
Muebles y enseres	\$ 11.685,37	\$ 10,00	\$ 1.168,54
Equipos de cocina	\$ 29.188,63	\$ 10,00	\$ 2.918,86

Elaborado por: Autor

AMORTIZACIÓN			
Detalle	Valor	Años vida	Amortización Anual
Gasto Publi. Preapertura Cap de marketing	\$ 12.050,00	5	\$ 2.410,00
Adecuaciones Instalaciones	\$ 6.293,00	5	\$ 1.258,60
Gastos de Constitución	\$ 360,20	5	\$ 72,04
<b>COSTO TOTAL AMORTIZACION</b>	<b>\$ 18.703,20</b>		<b>\$ 3.740,64</b>

Elaborado por: Autor

### Anexo 14: Otros Gastos de la sucursal del Restaurante D'Camaron

<b>GASTOS SERVICIOS BASICOS</b>							
<b>Servicios básicos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Meses</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Energía eléctrica	\$ 50,00	12	\$ 600,00	\$ 660,00	\$ 726,00	\$ 798,60	\$ 878,46
Agua Potable	\$ 25,00	12	\$ 300,00	\$ 330,00	\$ 363,00	\$ 399,30	\$ 439,23
Telefonía fija y móvil	\$ 45,00	12	\$ 540,00	\$ 594,00	\$ 653,40	\$ 718,74	\$ 790,61
Internet	\$ 18,00	12	\$ 216,00	\$ 237,60	\$ 261,36	\$ 287,50	\$ 316,25
<b>total</b>	<b>\$ 138,00</b>	<b>12</b>	<b>\$ 1.656,00</b>	<b>\$ 1.821,60</b>	<b>\$ 2.003,76</b>	<b>\$ 2.204,14</b>	<b>\$ 2.424,55</b>

Elaborado por: Autor

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>							
<b>Servicios básicos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Meses</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Arriendo local	\$ 200,00	12	\$ 2.400,00	\$ 2.640,00	\$ 2.904,00	\$ 3.194,40	\$ 3.513,84
suministros y materiales	\$ 30,00	12	\$ 360,00	\$ 396,00	\$ 435,60	\$ 479,16	\$ 527,08
reparaciones y mantenimiento	\$ 30,00	12	\$ 360,00	\$ 396,00	\$ 435,60	\$ 479,16	\$ 527,08
<b>total</b>	<b>\$ 260,00</b>	<b>12</b>	<b>\$ 3.120,00</b>	<b>\$ 3.432,00</b>	<b>\$ 3.775,20</b>	<b>\$ 4.152,72</b>	<b>\$ 4.567,99</b>

Elaborado por: Autor

<b>RESUMEN DE GASTOS</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>\$ 9.776,44</b>				
<b>Gasto servicios básicos</b>	<b>\$ 1.656,00</b>	<b>\$ 1.821,60</b>	<b>\$ 2.003,76</b>	<b>\$ 2.204,14</b>	<b>\$ 2.424,55</b>
<b>Gasto operacionales</b>	<b>\$ 3.120,00</b>	<b>\$ 3.432,00</b>	<b>\$ 3.775,20</b>	<b>\$ 4.152,72</b>	<b>\$ 4.567,99</b>
<b>Gasto publicidad</b>	<b>\$ 2.650,72</b>				
<b>Gasto depreciación</b>	<b>\$ 4.829,84</b>	<b>\$ 4.829,84</b>	<b>\$ 4.829,84</b>	<b>\$ 4.087,40</b>	<b>\$ 4.087,40</b>
<b>Gasto amortización</b>	<b>\$ 3.740,64</b>				

Elaborado por: Autor

### Anexo 15: Margen Bruto y Operativo de la sucursal del Restaurante D'Camaron

<b>Estado de Resultados</b>	<b>Escenario NORMAL</b>				
<b>APALANCADO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$ 95,760.00	\$ 109,166.40	\$ 124,449.70	\$ 141,872.65	\$ 161,734.82
Costo de ventas	\$ 68,649.06	\$ 72,615.70	\$ 77,137.67	\$ 82,292.72	\$ 88,169.47
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 27,110.94</b>	<b>\$ 36,550.70</b>	<b>\$ 47,312.02</b>	<b>\$ 59,579.93</b>	<b>\$ 73,565.35</b>
Administrativos	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44
Depreciaciones	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,087.40	\$ 4,087.40
Amortizaciones	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64
Publicidad	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72
Intereses	\$ 5,376.04	\$ 5,038.88	\$ 4,662.55	\$ 4,242.51	\$ 3,773.67
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 26,373.69</b>	<b>\$ 26,036.52</b>	<b>\$ 25,660.19</b>	<b>\$ 24,497.71</b>	<b>\$ 24,028.88</b>
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 737.25	\$ 10,514.18	\$ 21,651.83	\$ 35,082.22	\$ 49,536.48
Participación laboral 15%	\$ 110.59	\$ 1,577.13	\$ 3,247.77	\$ 5,262.33	\$ 7,430.47
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 626.67	\$ 8,937.05	\$ 18,404.06	\$ 29,819.89	\$ 42,106.01
Impuesto a la Renta 25%	\$ 156.67	\$ 2,234.26	\$ 4,601.01	\$ 7,454.97	\$ 10,526.50
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 470.00</b>	<b>\$ 6,702.79</b>	<b>\$ 13,803.04</b>	<b>\$ 22,364.92</b>	<b>\$ 31,579.50</b>

Elaborado por: Autor

<b>Estado de Resultados</b>	<b>Escenario NORMAL</b>				
<b>DESAPALANCADO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$ 95,760.00	\$ 109,166.40	\$ 124,449.70	\$ 141,872.65	\$ 161,734.82
Costo de ventas	\$ 68,649.06	\$ 72,615.70	\$ 77,137.67	\$ 82,292.72	\$ 88,169.47
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 27,110.94</b>	<b>\$ 36,550.70</b>	<b>\$ 47,312.02</b>	<b>\$ 59,579.93</b>	<b>\$ 73,565.35</b>
Administrativos	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44
Depreciaciones	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,087.40	\$ 4,087.40
Amortizaciones	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64
Publicidad	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72
Intereses	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 20,997.64</b>	<b>\$ 20,997.64</b>	<b>\$ 20,997.64</b>	<b>\$ 20,255.20</b>	<b>\$ 20,255.20</b>
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 6,113.30	\$ 15,553.06	\$ 26,314.38	\$ 39,324.73	\$ 53,310.15
Participación laboral 15%	\$ 916.99	\$ 2,332.96	\$ 3,947.16	\$ 5,898.71	\$ 7,996.52
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 5,196.30	\$ 13,220.10	\$ 22,367.23	\$ 33,426.02	\$ 45,313.63
Impuesto a la Renta 25%	\$ 1,299.08	\$ 3,305.02	\$ 5,591.81	\$ 8,356.51	\$ 11,328.41
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 3,897.23</b>	<b>\$ 9,915.07</b>	<b>\$ 16,775.42</b>	<b>\$ 25,069.52</b>	<b>\$ 33,985.22</b>

Elaborado por: Autor

### Anexo 16: Estados de Resultados de la sucursal del Restaurante D'Camaron

Estado de Resultados	Escenario NORMAL				
APALANCADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 95,760.00	\$ 109,166.40	\$ 124,449.70	\$ 141,872.65	\$ 161,734.82
Costo de ventas	\$ 68,649.06	\$ 72,615.70	\$ 77,137.67	\$ 82,292.72	\$ 88,169.47
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 27,110.94</b>	<b>\$ 36,550.70</b>	<b>\$ 47,312.02</b>	<b>\$ 59,579.93</b>	<b>\$ 73,565.35</b>
Administrativos	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44
Depreciaciones	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,087.40	\$ 4,087.40
Amortizaciones	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64
Publicidad	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72
Intereses	\$ 5,376.04	\$ 5,038.88	\$ 4,662.55	\$ 4,242.51	\$ 3,773.67
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 26,373.69</b>	<b>\$ 26,036.52</b>	<b>\$ 25,660.19</b>	<b>\$ 24,497.71</b>	<b>\$ 24,028.88</b>
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 737.25	\$ 10,514.18	\$ 21,651.83	\$ 35,082.22	\$ 49,536.48
Participación laboral 15%	\$ 110.59	\$ 1,577.13	\$ 3,247.77	\$ 5,262.33	\$ 7,430.47
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 626.67	\$ 8,937.05	\$ 18,404.06	\$ 29,819.89	\$ 42,106.01
Impuesto a la Renta 25%	\$ 156.67	\$ 2,234.26	\$ 4,601.01	\$ 7,454.97	\$ 10,526.50
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 470.00</b>	<b>\$ 6,702.79</b>	<b>\$ 13,803.04</b>	<b>\$ 22,364.92</b>	<b>\$ 31,579.50</b>

Elaborado por: Autor

Estado de Resultados	Escenario NORMAL				
DESAPALANCADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 95.760,00	\$ 109.166,40	\$ 124.449,70	\$ 141.872,65	\$ 161.734,82
Costo de ventas	\$ 68.649,06	\$ 72.615,70	\$ 77.137,67	\$ 82.292,72	\$ 88.169,47
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 27.110,94</b>	<b>\$ 36.550,70</b>	<b>\$ 47.312,02</b>	<b>\$ 59.579,93</b>	<b>\$ 73.565,35</b>
Administrativos	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44
Depreciaciones	\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.087,40	\$ 4.087,40
Amortizaciones	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64
Publicidad	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72
Intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 20.997,64</b>	<b>\$ 20.997,64</b>	<b>\$ 20.997,64</b>	<b>\$ 20.255,20</b>	<b>\$ 20.255,20</b>
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 6.113,30	\$ 15.553,06	\$ 26.314,38	\$ 39.324,73	\$ 53.310,15
Participación laboral 15%	\$ 916,99	\$ 2.332,96	\$ 3.947,16	\$ 5.898,71	\$ 7.996,52
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 5.196,30	\$ 13.220,10	\$ 22.367,23	\$ 33.426,02	\$ 45.313,63
Impuesto a la Renta 25%	\$ 1.299,08	\$ 3.305,02	\$ 5.591,81	\$ 8.356,51	\$ 11.328,41
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 3.897,23</b>	<b>\$ 9.915,07</b>	<b>\$ 16.775,42</b>	<b>\$ 25.069,52</b>	<b>\$ 33.985,22</b>

Elaborado por: Autor

### Estados de Resultados de la sucursal del Restaurante D'Camaron

Estado de Resultados	Escenario OPTIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>APALANCADO</b>					
Ventas	\$ 98.280,00	\$ 114.987,60	\$ 134.535,49	\$ 157.406,53	\$ 184.165,63
Costo de ventas	\$ 69.394,67	\$ 74.338,06	\$ 80.121,82	\$ 86.888,83	\$ 94.806,23
Utilidad bruta	\$ 28.885,33	\$ 40.649,54	\$ 54.413,67	\$ 70.517,70	\$ 89.359,41
Administrativos	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44
Depreciaciones	\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.087,40	\$ 4.087,40
Amortizaciones	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64
Publicidad	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72
Intereses	\$ 5.376,04	\$ 5.038,88	\$ 4.662,55	\$ 4.242,51	\$ 3.773,67
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 26.373,69</b>	<b>\$ 26.036,52</b>	<b>\$ 25.660,19</b>	<b>\$ 24.497,71</b>	<b>\$ 24.028,88</b>
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 2.511,65	\$ 14.613,02	\$ 28.753,47	\$ 46.019,98	\$ 65.330,53
Participación laboral 15%	\$ 376,75	\$ 2.191,95	\$ 4.313,02	\$ 6.903,00	\$ 9.799,58
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 2.134,90	\$ 12.421,07	\$ 24.440,45	\$ 39.116,99	\$ 55.530,95
Impuesto a la Renta 25%	\$ 533,72	\$ 3.105,27	\$ 6.110,11	\$ 9.779,25	\$ 13.882,74
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 1.601,17</b>	<b>\$ 9.315,80</b>	<b>\$ 18.330,34</b>	<b>\$ 29.337,74</b>	<b>\$ 41.648,21</b>

Elaborado por: Autor

Estado de Resultados	Escenario OPTIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>DESAPALANCADO</b>					
Ventas	\$ 98,280.00	\$ 114,987.60	\$ 134,535.49	\$ 157,406.53	\$ 184,165.63
Costo de ventas	\$ 69,394.67	\$ 74,338.06	\$ 80,121.82	\$ 86,888.83	\$ 94,806.23
Utilidad bruta	\$ 28,885.33	\$ 40,649.54	\$ 54,413.67	\$ 70,517.70	\$ 89,359.41
Administrativos	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44
Depreciaciones	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,087.40	\$ 4,087.40
Amortizaciones	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64
Publicidad	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 20,997.64</b>	<b>\$ 20,997.64</b>	<b>\$ 20,997.64</b>	<b>\$ 20,255.20</b>	<b>\$ 20,255.20</b>
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 7,887.69	\$ 19,651.90	\$ 33,416.03	\$ 50,262.49	\$ 69,104.21
Participación laboral 15%	\$ 1,183.15	\$ 2,947.79	\$ 5,012.40	\$ 7,539.37	\$ 10,365.63
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 6,704.54	\$ 16,704.12	\$ 28,403.62	\$ 42,723.12	\$ 58,738.58
Impuesto a la Renta 25%	\$ 1,676.13	\$ 4,176.03	\$ 7,100.91	\$ 10,680.78	\$ 14,684.64
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 5,028.40</b>	<b>\$ 12,528.09</b>	<b>\$ 21,302.72</b>	<b>\$ 32,042.34</b>	<b>\$ 44,053.93</b>

Elaborado por: Autor

### Estados de Resultados de la sucursal del Restaurante D'Camaron

Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>APALANCADO</b>					
Ventas	\$ 92.400,00	\$ 101.640,00	\$ 111.804,00	\$ 122.984,40	\$ 135.282,84
Costo de ventas	\$ 67.654,91	\$ 70.388,81	\$ 73.396,10	\$ 76.704,12	\$ 80.342,95
Utilidad bruta	\$ 24.745,09	\$ 31.251,19	\$ 38.407,90	\$ 46.280,28	\$ 54.939,89
Administrativos	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44
Depreciaciones	\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.087,40	\$ 4.087,40
Amortizaciones	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64
Publicidad	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72
Intereses	\$ 5.376,04	\$ 5.038,88	\$ 4.662,55	\$ 4.242,51	\$ 3.773,67
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 26.373,69</b>	<b>\$ 26.036,52</b>	<b>\$ 25.660,19</b>	<b>\$ 24.497,71</b>	<b>\$ 24.028,88</b>
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	-\$ 1.628,60	\$ 5.214,66	\$ 12.747,70	\$ 21.782,56	\$ 30.911,02
Participación laboral 15%	\$ 0,00	\$ 782,20	\$ 1.912,16	\$ 3.267,38	\$ 4.636,65
Utilidad antes de Imp. Renta	-\$ 1.628,60	\$ 4.432,46	\$ 10.835,55	\$ 18.515,18	\$ 26.274,37
Impuesto a la Renta 25%	\$ 0,00	\$ 1.108,12	\$ 2.708,89	\$ 4.628,79	\$ 6.568,59
<b>Utilidad Líquida</b>	<b>-\$ 1.628,60</b>	<b>\$ 3.324,35</b>	<b>\$ 8.126,66</b>	<b>\$ 13.886,38</b>	<b>\$ 19.705,77</b>

Elaborado por: Autor

Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>DESAPALANCADO</b>					
Ventas	\$ 92,400.00	\$ 101,640.00	\$ 111,804.00	\$ 122,984.40	\$ 135,282.84
Costo de ventas	\$ 67,654.91	\$ 70,388.81	\$ 73,396.10	\$ 76,704.12	\$ 80,342.95
Utilidad bruta	\$ 24,745.09	\$ 31,251.19	\$ 38,407.90	\$ 46,280.28	\$ 54,939.89
Administrativos	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44
Depreciaciones	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,087.40	\$ 4,087.40
Amortizaciones	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64
Publicidad	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 20,997.64</b>	<b>\$ 20,997.64</b>	<b>\$ 20,997.64</b>	<b>\$ 20,255.20</b>	<b>\$ 20,255.20</b>
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 3,747.44	\$ 10,253.54	\$ 17,410.25	\$ 26,025.07	\$ 34,684.69
Participación laboral 15%	\$ 562.12	\$ 1,538.03	\$ 2,611.54	\$ 3,903.76	\$ 5,202.70
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 3,185.33	\$ 8,715.51	\$ 14,798.72	\$ 22,121.31	\$ 29,481.99
Impuesto a la Renta 25%	\$ 796.33	\$ 2,178.88	\$ 3,699.68	\$ 5,530.33	\$ 7,370.50
<b>Utilidad Líquida</b>	<b>\$ 2,389.00</b>	<b>\$ 6,536.63</b>	<b>\$ 11,099.04</b>	<b>\$ 16,590.98</b>	<b>\$ 22,111.49</b>

Elaborado por: Autor

### Anexo 17: Balance General de la sucursal del Restaurante D'Camaron

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 95.760,00</b>	<b>\$ 109.166,40</b>	<b>\$ 124.449,70</b>	<b>\$ 141.872,65</b>	<b>\$ 161.734,82</b>
Caja/Bancos	\$ 95.760,00	\$ 109.166,40	\$ 124.449,70	\$ 141.872,65	\$ 161.734,82
Cuentas por Cobrar					
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 38.271,48</b>				
<b>Equipos de computación y eléctricos</b>	<b>\$ 2.227,32</b>				
Depreciación	\$ 742,44	\$ 742,44	\$ 742,44	\$ 742,44	\$ 742,44
<b>Muebles y Enseres</b>	<b>\$ 11.685,37</b>				
Depreciación	\$ 1.168,54	\$ 1.168,54	\$ 1.168,54	\$ 1.168,54	\$ 1.168,54
<b>Equipos de Cocina</b>	<b>\$ 29.188,63</b>				
Depreciación	\$ 2.918,86	\$ 2.918,86	\$ 2.918,86	\$ 2.918,86	\$ 2.918,86
<b>(-)Depreciación Acumulada</b>	<b>\$ 4.829,84</b>				
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 14.962,56</b>				
Gastos Preoperacionales	\$ 18.703,20	\$ 18.703,20	\$ 18.703,20	\$ 18.703,20	\$ 18.703,20
<b>(-) Amortización acumulada</b>	<b>\$ 3.740,64</b>				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 148.994,04</b>	<b>\$ 162.400,44</b>	<b>\$ 177.683,74</b>	<b>\$ 195.106,69</b>	<b>\$ 214.968,86</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 2.902,55</b>	<b>\$ 3.239,71</b>	<b>\$ 3.616,04</b>	<b>\$ 4.036,08</b>	<b>\$ 4.504,92</b>
Interés Préstamo	\$ 2.902,55	\$ 3.239,71	\$ 3.616,04	\$ 4.036,08	\$ 4.504,92
<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 47.097,45</b>	<b>\$ 43.857,74</b>	<b>\$ 40.241,70</b>	<b>\$ 36.205,62</b>	<b>\$ 31.700,70</b>
Préstamo	\$ 47.097,45	\$ 43.857,74	\$ 40.241,70	\$ 36.205,62	\$ 31.700,70
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>\$ 47.097,45</b>	<b>\$ 43.857,74</b>	<b>\$ 40.241,70</b>	<b>\$ 36.205,62</b>
Dividendos		\$ 114.832,99	\$ 113.297,21	\$ 115.118,00	\$ 118.115,00
Utilidad Acumulada			\$ 7.123,21	\$ 12.140,91	\$ 15.918,41
Utilidad o Pérdida del ejercicio anterior		\$ 470,00	\$ 6.702,79	\$ 13.803,04	\$ 22.364,92
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 98.994,04</b>	<b>\$ 115.302,99</b>	<b>\$ 127.123,21</b>	<b>\$ 141.061,95</b>	<b>\$ 156.398,33</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 148.994,04</b>	<b>\$ 162.400,44</b>	<b>\$ 177.683,74</b>	<b>\$ 195.106,70</b>	<b>\$ 214.968,87</b>

Elaborado por: Autor

### Anexo 18: Flujo de Efectivo de la sucursal del Restaurante D'Camaron

D'CAMARON						
FLUJO DE CAJA APALANCADO ESCENARIO NORMAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESO POR VENTAS</b>		<b>\$ 95,760.00</b>	<b>\$ 109,166.40</b>	<b>\$ 124,449.70</b>	<b>\$ 141,872.65</b>	<b>\$ 161,734.82</b>
Costo de venta(fijo+variable)		\$ 68,649.06	\$ 72,615.70	\$ 77,137.67	\$ 82,292.72	\$ 88,169.47
Gastos Administrativos		\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44
Gastos de Publicidad		\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72
Gastos Depreciación		\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,087.40	\$ 4,087.40
Gastos Amortización		\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64
<b>EGRESOS (COSTOS + GASTOS)</b>		<b>\$ 89,646.70</b>	<b>\$ 93,613.34</b>	<b>\$ 98,135.31</b>	<b>\$ 102,547.92</b>	<b>\$ 108,424.67</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>\$ 6,113.30</b>	<b>\$ 15,553.06</b>	<b>\$ 26,314.38</b>	<b>\$ 39,324.73</b>	<b>\$ 53,310.15</b>
Gastos Intereses		\$ 5,376.04	\$ 5,038.88	\$ 4,662.55	\$ 4,242.51	\$ 3,773.67
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		<b>\$ 737.25</b>	<b>\$ 10,514.18</b>	<b>\$ 21,651.83</b>	<b>\$ 35,082.22</b>	<b>\$ 49,536.48</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 110.59	\$ 1,577.13	\$ 3,247.77	\$ 5,262.33	\$ 7,430.47
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 626.67</b>	<b>\$ 8,937.05</b>	<b>\$ 18,404.06</b>	<b>\$ 29,819.89</b>	<b>\$ 42,106.01</b>
Impuesto a la Renta (25%)		\$ 156.67	\$ 2,234.26	\$ 4,601.01	\$ 7,454.97	\$ 10,526.50
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 470.00</b>	<b>\$ 6,702.79</b>	<b>\$ 13,803.04</b>	<b>\$ 22,364.92</b>	<b>\$ 31,579.50</b>
(+) Depreciaciones		\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,087.40	\$ 4,087.40
(+) Amortizaciones		\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos Tangibles e Intangibles	<b>-\$ 61,804.52</b>					
(+) Valor de Rescate						\$ 20,437.00
(-) Capital de Trabajo	<b>-\$ 9,807.40</b>					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						\$ 9,807.40
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-\$ 71,611.92</b>	<b>\$ 9,040.48</b>	<b>\$ 15,273.27</b>	<b>\$ 22,373.52</b>	<b>\$ 30,192.96</b>	<b>\$ 69,651.95</b>
<b>PRESTAMOS</b>						
(+) Crédito CFN	\$ 50,000.00					
<b>PAGOS</b>						
(-) Amortización de Capital		-\$ 2,902.55	-\$ 3,239.71	-\$ 3,616.04	-\$ 4,036.08	-\$ 4,504.92
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-\$ 21,611.92</b>	<b>\$ 6,137.93</b>	<b>\$ 12,033.56</b>	<b>\$ 18,757.48</b>	<b>\$ 26,156.88</b>	<b>\$ 65,147.03</b>

Elaborado por: Autor

### Flujo de Efectivo de la sucursal del Restaurante D'Camaron

<b>D'CAMARON</b>						
<b>FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO ESCENARIO NORMAL</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESO POR VENTAS</b>		\$ 95.760,00	\$ 109.166,40	\$ 124.449,70	\$ 141.872,65	\$ 161.734,82
Costo de venta		\$ 68.649,06	\$ 72.615,70	\$ 77.137,67	\$ 82.292,72	\$ 88.169,47
Gastos Administrativos		\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44
Gastos de Publicidad		\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72
Gastos Depreciación		\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.087,40	\$ 4.087,40
Gastos Amortización		\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64
<b>EGRESOS (COSTOS + GASTOS)</b>		\$ 89.646,70	\$ 93.613,34	\$ 98.135,31	\$ 102.547,92	\$ 108.424,67
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		\$ 6.113,30	\$ 15.553,06	\$ 26.314,38	\$ 39.324,73	\$ 53.310,15
Gastos Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 6.113,30	\$ 15.553,06	\$ 26.314,38	\$ 39.324,73	\$ 53.310,15
Participación Laboral (15%)		\$ 916,99	\$ 2.332,96	\$ 3.947,16	\$ 5.898,71	\$ 7.996,52
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 5.196,30	\$ 13.220,10	\$ 22.367,23	\$ 33.426,02	\$ 45.313,63
Impuesto a la Renta (25%)		\$ 1.299,08	\$ 3.305,02	\$ 5.591,81	\$ 8.356,51	\$ 11.328,41
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 3.897,23	\$ 9.915,07	\$ 16.775,42	\$ 25.069,52	\$ 33.985,22
(+) Depreciaciones		\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.087,40	\$ 4.087,40
(+) Amortizaciones		\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos Tangibles e Intangibles	\$ (61.804,52)					
(+) Valor de Rescate						\$ 20.437,00
(-) Capital de Trabajo	\$ (9.807,40)					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						\$ 9.807,40
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (71.611,92)	\$ 12.467,71	\$ 18.485,55	\$ 25.345,90	\$ 32.897,56	\$ 72.057,67
<b>PRESTAMOS</b>						
(+) Crédito CFN						
<b>PAGOS</b>						
(-) Amortización de Capital						
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (71.611,92)	\$ 12.467,71	\$ 18.485,55	\$ 25.345,90	\$ 32.897,56	\$ 72.057,67

Elaborado por: Autor

### Flujo de Efectivo Optimista de la sucursal del Restaurante D'Camaron

<b>D'CAMARON</b>						
<b>FLUJO DE CAJA APALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESO POR VENTAS</b>		\$ 98,280.00	\$ 114,987.60	\$ 134,535.49	\$ 157,406.53	\$ 184,165.63
Costo de venta(fijo+variable)		\$ 69,394.67	\$ 74,338.06	\$ 80,121.82	\$ 86,888.83	\$ 94,806.23
Gastos Administrativos		\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44
Gastos de Publicidad		\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72
Gastos Depreciación		\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,087.40	\$ 4,087.40
Gastos Amortización		\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64
<b>EGRESOS (COSTOS + GASTOS)</b>		\$ 90,392.31	\$ 95,335.70	\$ 101,119.47	\$ 107,144.03	\$ 115,061.43
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		\$ 7,887.69	\$ 19,651.90	\$ 33,416.03	\$ 50,262.49	\$ 69,104.21
Gastos Intereses		\$ 5,376.04	\$ 5,038.88	\$ 4,662.55	\$ 4,242.51	\$ 3,773.67
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 2,511.65	\$ 14,613.02	\$ 28,753.47	\$ 46,019.98	\$ 65,330.53
Participación Laboral (15%)		\$ 376.75	\$ 2,191.95	\$ 4,313.02	\$ 6,903.00	\$ 9,799.58
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 2,134.90	\$ 12,421.07	\$ 24,440.45	\$ 39,116.99	\$ 55,530.95
Impuesto a la Renta (25%)		\$ 533.72	\$ 3,105.27	\$ 6,110.11	\$ 9,779.25	\$ 13,882.74
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 1,601.17	\$ 9,315.80	\$ 18,330.34	\$ 29,337.74	\$ 41,648.21
(+) Depreciaciones		\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,087.40	\$ 4,087.40
(+) Amortizaciones		\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos Tangibles e Intangibles	-\$ 61,804.52					
(+) Valor de Rescate						\$ 20,437.00
(-) Capital de Trabajo	-\$ 9,807.40					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						\$ 9,807.40
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	-\$ 71,611.92	\$ 10,171.65	\$ 17,886.28	\$ 26,900.82	\$ 37,165.78	\$ 79,720.66
<b>PRESTAMOS</b>						
(+) Crédito CFN	\$ 50,000.00					
<b>PAGOS</b>						
(-) Amortización de Capital		-\$ 2,902.55	-\$ 3,239.71	-\$ 3,616.04	-\$ 4,036.08	-\$ 4,504.92
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	-\$ 21,611.92	\$ 7,269.11	\$ 14,646.57	\$ 23,284.78	\$ 33,129.70	\$ 75,215.74

Elaborado por: Autor

### Flujo de Efectivo Optimista de la sucursal del Restaurante D'Camaron

<b>D'CAMARON</b>						
<b>FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESO POR VENTAS</b>		\$ 98.280,00	\$ 114.987,60	\$ 134.535,49	\$ 157.406,53	\$ 184.165,63
Costo de venta		\$ 69.394,67	\$ 74.338,06	\$ 80.121,82	\$ 86.888,83	\$ 94.806,23
Gastos Administrativos		\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44
Gastos de Publicidad		\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72
Gastos Depreciación		\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.087,40	\$ 4.087,40
Gastos Amortización		\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64
<b>EGRESOS (COSTOS + GASTOS)</b>		\$ 90.392,31	\$ 95.335,70	\$ 101.119,47	\$ 107.144,03	\$ 115.061,43
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		\$ 7.887,69	\$ 19.651,90	\$ 33.416,03	\$ 50.262,49	\$ 69.104,21
Gastos Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 7.887,69	\$ 19.651,90	\$ 33.416,03	\$ 50.262,49	\$ 69.104,21
Participación Laboral (15%)		\$ 1.183,15	\$ 2.947,79	\$ 5.012,40	\$ 7.539,37	\$ 10.365,63
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 6.704,54	\$ 16.704,12	\$ 28.403,62	\$ 42.723,12	\$ 58.738,58
Impuesto a la Renta (25%)		\$ 1.676,13	\$ 4.176,03	\$ 7.100,91	\$ 10.680,78	\$ 14.684,64
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 5.028,40	\$ 12.528,09	\$ 21.302,72	\$ 32.042,34	\$ 44.053,93
(+) Depreciaciones		\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.087,40	\$ 4.087,40
(+) Amortizaciones		\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos Tangibles e Intangibles	\$ (61.804,52)					
(+) Valor de Rescate						\$ 20.437,00
(-) Capital de Trabajo	\$ (9.807,40)					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						\$ 9.807,40
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ (71.611,92)	\$ 13.598,88	\$ 21.098,57	\$ 29.873,20	\$ 39.870,38	\$ 82.126,38
<b>PRESTAMOS</b>						
(+) Crédito CFN						
<b>PAGOS</b>						
(-) Amortización de Capital						
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (71.611,92)	\$ 13.598,88	\$ 21.098,57	\$ 29.873,20	\$ 39.870,38	\$ 82.126,38

Elaborado por: Autor

### Flujo de Efectivo Pesimista de la sucursal del Restaurante D'Camaron

<b>D'CAMARON</b>						
<b>FLUJO DE CAJA APALANCADO ESCENARIO PESIMISTA</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESO POR VENTAS</b>		\$ 92,400.00	\$ 101,640.00	\$ 111,804.00	\$ 122,984.40	\$ 135,282.84
Costo de venta (fijo+variable)		\$ 67,654.91	\$ 70,388.81	\$ 73,396.10	\$ 76,704.12	\$ 80,342.95
Gastos Administrativos		\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44	\$ 9,776.44
Gastos de Publicidad		\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72	\$ 2,650.72
Gastos Depreciación		\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,087.40	\$ 4,087.40
Gastos Amortización		\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64
<b>EGRESOS (COSTOS + GASTOS)</b>		\$ 88,652.56	\$ 91,386.46	\$ 94,393.75	\$ 96,959.33	\$ 100,598.15
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		\$ 3,747.44	\$ 10,253.54	\$ 17,410.25	\$ 26,025.07	\$ 34,684.69
Gastos Intereses		\$ 5,376.04	\$ 5,038.88	\$ 4,662.55	\$ 4,242.51	\$ 3,773.67
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 1,628.60	\$ 5,214.66	\$ 12,747.70	\$ 21,782.56	\$ 30,911.02
Participación Laboral (15%)		\$ 0.00	\$ 782.20	\$ 1,912.16	\$ 3,267.38	\$ 4,636.65
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 1,628.60	\$ 4,432.46	\$ 10,835.55	\$ 18,515.18	\$ 26,274.37
Impuesto a la Renta (25%)		\$ 0.00	\$ 1,108.12	\$ 2,708.89	\$ 4,628.79	\$ 6,568.59
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 1,628.60	\$ 3,324.35	\$ 8,126.66	\$ 13,886.38	\$ 19,705.77
(+) Depreciaciones		\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,829.84	\$ 4,087.40	\$ 4,087.40
(+) Amortizaciones		\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64	\$ 3,740.64
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos Tangibles e Intangibles	-\$ 61,804.52					
(+) Valor de Rescate						\$ 20,437.00
(-) Capital de Trabajo	-\$ 9,807.40					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						\$ 9,807.40
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	-\$ 71,611.92	\$ 6,941.88	\$ 11,894.83	\$ 16,697.14	\$ 21,714.42	\$ 57,778.22
<b>PRESTAMOS</b>						
(+) Crédito CFN	\$ 50,000.00					
<b>PAGOS</b>						
(-) Amortización de Capital		-\$ 2,902.55	-\$ 3,239.71	-\$ 3,616.04	-\$ 4,036.08	-\$ 4,504.92
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	-\$ 21,611.92	\$ 4,039.33	\$ 8,655.12	\$ 13,081.10	\$ 17,678.34	\$ 53,273.30

Elaborado por: Autor

### Flujo de Efectivo Pesimista de la sucursal del Restaurante D'Camaron

<b>D'CAMARON</b>						
<b>FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO ESCENARIO PESIMISTA</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESO POR VENTAS</b>		\$ 92.400,00	\$ 101.640,00	\$ 111.804,00	\$ 122.984,40	\$ 135.282,84
Costo de venta		\$ 67.654,91	\$ 70.388,81	\$ 73.396,10	\$ 76.704,12	\$ 80.342,95
Gastos Administrativos		\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44	\$ 9.776,44
Gastos de Publicidad		\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72	\$ 2.650,72
Gastos Depreciación		\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.087,40	\$ 4.087,40
Gastos Amortización		\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64
<b>EGRESOS (COSTOS + GASTOS)</b>		\$ 88.652,56	\$ 91.386,46	\$ 94.393,75	\$ 96.959,33	\$ 100.598,15
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		\$ 3.747,44	\$ 10.253,54	\$ 17.410,25	\$ 26.025,07	\$ 34.684,69
Gastos Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 3.747,44	\$ 10.253,54	\$ 17.410,25	\$ 26.025,07	\$ 34.684,69
Participación Laboral (15%)		\$ 562,12	\$ 1.538,03	\$ 2.611,54	\$ 3.903,76	\$ 5.202,70
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 3.185,33	\$ 8.715,51	\$ 14.798,72	\$ 22.121,31	\$ 29.481,99
Impuesto a la Renta (25%)		\$ 796,33	\$ 2.178,88	\$ 3.699,68	\$ 5.530,33	\$ 7.370,50
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 2.389,00	\$ 6.536,63	\$ 11.099,04	\$ 16.590,98	\$ 22.111,49
(+) Depreciaciones		\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.829,84	\$ 4.087,40	\$ 4.087,40
(+) Amortizaciones		\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64	\$ 3.740,64
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos Tangibles e Intangibles		\$ (61.804,52)				\$ -
(+) Valor de Rescate						\$ 20.437,00
(-) Capital de Trabajo		\$ (9.807,40)				
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						\$ 9.807,40
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>		\$ (71.611,92)	\$ 10.959,48	\$ 15.107,11	\$ 19.669,52	\$ 24.419,02
<b>PRESTAMOS</b>						
(+) Crédito CFN						
<b>PAGOS</b>						
(-) Amortización de Capital						
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>		\$ (71.611,92)	\$ 10.959,48	\$ 15.107,11	\$ 19.669,52	\$ 24.419,02
		\$ 60.183,94				\$ 60.183,94

### Anexo 19: Análisis de Sensibilidad de la sucursal del Restaurante D'Camaron

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
Crecimiento del 5% en la demanda anual	15360	16896	15360
Aumento del 8,88% sobre el costo de producción promedio		2,18	2,37
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	17,20%	17,20%	17,20%
<b>VAN</b>	\$ 10.953,25	\$ 16.377,59	\$ 2.071,80
<b>TIR</b>	22%	24%	18%

Elaborado por: Autor

### Anexo 20: Estructura de Capital de la sucursal del Restaurante D'Camaron

Estructura de capital					
	Apalancado	A	Desapalancado	D	
	\$		\$		
<b>Deuda</b>	50.000,00	69,82%	-	0,00%	
	\$		\$		
<b>Capital Propio</b>	21.611,92	30,18%	71.611,92	100,00%	
<b>Inversión total</b>	<b>\$ 71.611,92</b>	100%	<b>\$ 71.611,92</b>	100%	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Pago interés anual</b>	5.376,04	5.038,88	4.662,55	4.242,51	3.773,67
<b>Amortización de capital anual</b>	\$2.902,55	\$3.239,71	\$3.616,04	\$4.036,08	\$4.504,92

Elaborado por: Autor