



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN RESTAURANTE
TURÍSTICO EN PUJILÍ-COTOPAXI**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de

Ingeniero Comercial, mención Finanzas.

Profesor Guía:

MBA. Xavier Oviedo

Autores:

ROSA CATHERINE QUISPE QUITIGUIÑA

JENNY FERNANDA VIZCAÍNO VÉLEZ

Año:

2011

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

MBA. Xavier Oviedo

C.I: 170471624-8

DECLARACIÓN DE AUTORIA DE LOS ESTUDIANTES

Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen nuestros derechos de autor vigentes.

Rosa Catherine Quispe Quitigüiña

C.I: 171925575-2

Jenny Fernanda Vizcaíno Vélez

C.I: 1720136777

AGRADECIMIENTOS

Extendemos un inmenso agradecimiento a nuestras familias que supieron apoyarnos en todo momento, y enseñarnos la mejor manera de seguir adelante. Adicionalmente un gran reconocimiento a todas esas personas que permanecieron junto a nosotras compartiéndonos su conocimiento y su constante comprensión.

DEDICATORIA

Porque la única manera de aprender, es viviendo cada momento de nuestras vidas y por esa oportunidad de disfrutar y aprovechar cada instante que vivimos sólo se debe a la divinidad del universo contemplado en un solo ser, para Él y por Él, el final del presente trabajo; pues cuando se desea algo con todo el corazón, existe una fuerza indescriptible que conspira para que se cumpla.

RESUMEN

Micuna Ruphay, será una empresa que manifieste en su diseño y en sus productos una íntima relación con la naturaleza, el confort y el son de la serranía ecuatoriana.

El Negocio se orienta a ofrecer un servicio gastronómico de calidad principalmente para atender los requerimientos de familias localizadas en las ciudades de Quito, Latacunga y Ambato, que buscan un adecuado lugar para degustar comida típica ecuatoriana en Pujilí-Cotopaxi y aquellas personas con ansias de convivir con la naturaleza que demanden relax y recreación.

El valor agregado del negocio será el servicio personalizado, dándole al cliente el espacio y privacidad que busca. Se contará con áreas de juegos, ambiente para niños, artesanías de la zona, y la creatividad en la presentación de los platos.

Varios factores macros en el área económica y social favorecen el servicio y éxito del restaurante como el impulso a la industria turística; pero también existen fuerzas económicas que alimentan el riesgo de la empresa como la estabilidad política, índice de precios entre otros. Analizando el microentorno, se ha determinado amenazas como entrada de nuevos competidores y oportunidades para el servicio como mejoramiento de infraestructura vial que favorece al negocio.

El estudio de mercado realizado mediante encuestas a personas adultas de las ciudades de Quito, Ambato y Latacunga; entrevistas con expertos que manejan grandes cadenas de restaurantes, docentes experimentados en la industria e incluso expertos con negocios familiares muy exitosos; complementado con la información obtenida en la ejecución de un grupo focal; determinó un panorama positivo y la aceptación del lugar y platos a ofrecer en el restaurante.

Para iniciar las actividades, la empresa requerirá de una inversión inicial de USD \$143.336,49 dólares americanos que serán financiados por capital propio y financiamiento bancario.

Se ha fijado tres escenarios económicos para flujos apalancados en un periodo de 5 años, en donde sus indicadores financieros evaluados muestran TIR positivas para los inversionistas como VPN atractivos.

ABSTRAC

Micuna Ruphay will be an operation that will express, from its design and products a close relationship with Nature, the comfort and feeling of the Ecuadorian highlands.

The business will be oriented to offer a quality gastronomic service to comply with food requirements of families coming from Quito, Latacunga and Ambato, people that are looking for the right place where they can enjoy typical Ecuadorian dishes in Pujilí-Cotopaxi. Persons who are anxious of being in harmony with nature and demand relax and recreation.

The added value of the business will be a personalized service, providing clients the appropriate space and privacy. To the creative presentation of dishes, the restaurant will add areas of entertainment for children and handicrafts spaces.

Many macro-economic and social factors favor the operation and success of the restaurant, which will provide impulse to the touristic industry in the area; however, there are external economic forces that represent a risk for the company, like the political instability and the increase of prices, among others. Reviewing the micro environment, we have been able to identify threats like the appearance of new competitors, but also opportunities for a better service, like the improvement of the road infrastructure, that will favor the business.

The market study undertaken through personal polls with adult people in the cities of Quito, Ambato and Latacunga, the interviews with experts that operate big restaurant chains, the criteria of experts in the industry and successful family businesses operators, were complemented with information obtained in focal groups, all of which provided a positive business environment, the acceptance of the location and the dishes to be offered by the restaurant.

To start activities the company will require an initial investment of US \$. 143,336.49 American dollars that will be financed with personal funds and bank loans.

There are three economic scenarios for the cash flow that will support a five years period, where the evaluated financial indicators show positive rates of return for the investors as well as attractive net present value.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPITULO I	2
1.1. ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1.1. JUSTIFICACION.....	2
1.1.2. OBJETIVO.....	2
1.1.3. HIPOTESIS.....	2
2. CAPITULO II	3
2.1. MACROENTORNO.....	3
2.1.1. FUERZAS DEMOGRÁFICAS.....	4
2.1.1.1. NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	4
2.1.1.2. POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA.....	5
2.1.1.3. ESTRUCTURA DE CONSUMO DE LOS HOGARES	6
2.1.1.4. REMUNERACIONES.....	8
2.1.2. FUERZAS ECONÓMICAS.....	9
2.1.2.1. INDICADORES ECONOMICOS RELEVANTES.....	9
2.1.2.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB	9
2.1.2.3. INFLACIÓN.....	11
2.1.2.4. TASA DE INTERÉS	13
2.1.3. FUERZAS NATURALES.....	14
2.1.4. FUERZAS TECNOLÓGICAS.....	14
2.1.5. FUERZAS POLITICAS	15
2.1.5.1. INESTABILIDAD POLITICA.....	15
2.1.6. FUERZAS CULTURALES	18
2.2. MICROENTORNO	20
2.2.1. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.....	20
2.2.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.....	21
2.3. ANÁLISIS FODA Y OTROS	23
2.3.1. FODA DE LA INDUSTRIA DE HOTELES Y RESTAURANTES ...	24
2.3.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	26
2.3.3. ANALISIS DEL OCÉANO AZUL.....	27
3. CAPÍTULO III - INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	28

3.1.	DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION DE MERCADO	28
3.2.	FUENTES Y METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	28
3.3.	INVESTIGACION CUALITATIVA.....	30
3.3.1.	FOCUS GROUP	30
3.3.2.	ENTREVISTA CON EXPERTOS.....	30
3.4.	INVESTIGACION CUANTITATIVA	33
3.4.1.	UNIVERSO A INVESTIGAR.....	33
3.4.2.	TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS.....	33
3.4.2.1.	ENCUESTAS	34
3.5.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	36
4.	CAPITULO IV PLAN DE MARKETING	38
4.1.	MERCADO POTENCIAL	38
4.1.1.	SEGMENTOS DE MERCADO.....	38
4.1.2.	MERCADO OBJETIVO.....	39
4.1.3.	DIFERENCIACIÓN	39
4.1.4.	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	39
4.1.4.1.	PRODUCTO.....	40
4.1.4.2.	PRECIO	42
4.1.4.3.	PROMOCIÓN.....	44
4.1.4.1.	PLAZA.....	45
5.	CAPITULO V- PLAN DE OPERACIONES Y	46
	PRODUCCIÓN	46
5.1.	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	46
5.2.	CICLO DE OPERACIONES.....	47
5.2.1.	ADMINISTRACIÓN.....	49
5.2.2.	ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA.....	49
5.2.3.	MANEJO DE ALMACENAMIENTO	50
5.2.4.	TRANSFORMACIÓN DE MATERIA PRIMA.....	51
5.2.5.	SERVICIO AL CLIENTE	51
5.2.5.1.	ESTÁNDARES DE ASEO DEL SALÓN.....	51
5.2.5.2.	ESTÁNDARES DE ASEO DEL BAÑO.....	52
5.2.6.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	53
5.2.7.	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	54

5.2.8.	SEGURIDAD Y SERVICIOS GENERALES.....	55
5.3.	ESTRATEGIA DE PRODUCTO, POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE	55
5.4.	GARANTÍAS	57
5.5.	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	58
5.6.	INSTALACIONES Y MEJORAS.....	59
5.7.	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	61
5.8.	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS.....	61
6.	CAPITULO VI - EQUIPO GERENCIAL	62
6.1.	PILARES ORGANIZACIONALES	62
6.1.1.	VISION	65
6.1.2.	MISION.....	65
6.1.3.	NUESTROS VALORES Y PRINCIPIOS.....	65
6.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	66
6.3.	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	67
6.3.1.	PERFILES DE PUESTOS DE PERSONAL OPERATIVO	68
6.4.	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS.....	68
6.5.	POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	69
6.5.1.	DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA LA CONTRATACIÓN: ..	69
6.5.2.	BENEFICIOS:.....	70
6.6.	DERECHOS Y RESTRICCIONES E INVERSORES.....	72
6.7.	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	72
7.	CAPITULO VII - CRONOGRAMA GENERAL.....	73
7.1.	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	73
7.2.	DIAGRAMA DE GANTT CON ACTIVIDADES Y TIEMPOS.....	74
7.3.	RIESGOS IMPREVISTOS	74

8. CAPITULO VIII - RIESGOS	75
8.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	75
8.2. RIESGOS	76
9. CAPITULO IX - PLAN FINANCIERO	78
9.1. INVERSIÓN INICIAL Y CAPITAL DE TRABAJO	78
9.2. FUENTES DE INGRESOS	78
9.3. COSTOS FIJOS Y GASTOS.....	79
9.4. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO .	79
9.5. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	80
9.6. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO.....	80
9.7. PUNTO DE EQUILIBRIO	81
9.8. ÍNDICES FINANCIEROS	81
10. CAPÍTULO X – PROPUESTA DE NEGOCIO	82
10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO	82
10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA	82
10.3. CAPITALIZACIÓN	83
10.4. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	83
CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	90

INTRODUCCIÓN

Ecuador, con su privilegiada ubicación geográfica, la presencia de la cordillera de los Andes, las corrientes marinas que vienen del norte y del sur, hacen de este país un destino incomparable para actividades de aventura y de turismo especializado de toda índole (Ministerio de Turismo, 2008).

El restaurante, *Micuna Ruphay*, parte de la visión de un desarrollo turístico integral, de emplear los recursos actualmente disponibles como es el lugar físico que se encuentra ubicado en la provincia de Cotopaxi, cantón Pujilí, cristalizando de este modo la idea de implantar un negocio propio que incida en el mejoramiento de la prestación de los servicios de alimentación, en la venta de artesanías de la zona.

Será un restaurante que focalizará sus esfuerzos para ofrecer un producto de calidad, higiénico, y delicioso; basándose en las mejores prácticas de la industria en temas estratégicos, control, calidad, servicio, y operatividad; adicionalmente un enfoque en la mejora continua generará el impulso paulatino pero fuerte que requiere *Micuna Ruphay*

1. CAPITULO I

1.1. ASPECTOS GENERALES

1.1.1. JUSTIFICACION

La ejecución del presente proyecto tiene como propósito el poner en práctica los conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo de nuestra carrera estudiantil y plasmarlos en un trabajo de titulación para obtener el título de *Ingeniería Comercial con Mención en Economía y Finanzas*, pero lo más importante y trascendente del presente plan de negocios es emprender un negocio propio, mediante la utilización de los recursos ya disponibles como es el lugar físico y ser partícipes del desarrollo del país.

1.1.2. OBJETIVO

Demostrar financiera y comercialmente la factibilidad de la implantación de un *Restaurante Turístico* mediante la investigación y análisis de factores que influyen en el giro del negocio.

1.1.3. HIPOTESIS

La implantación del *Restaurante Turístico* es factible comercial y financieramente en Pujilí-Cotopaxi.

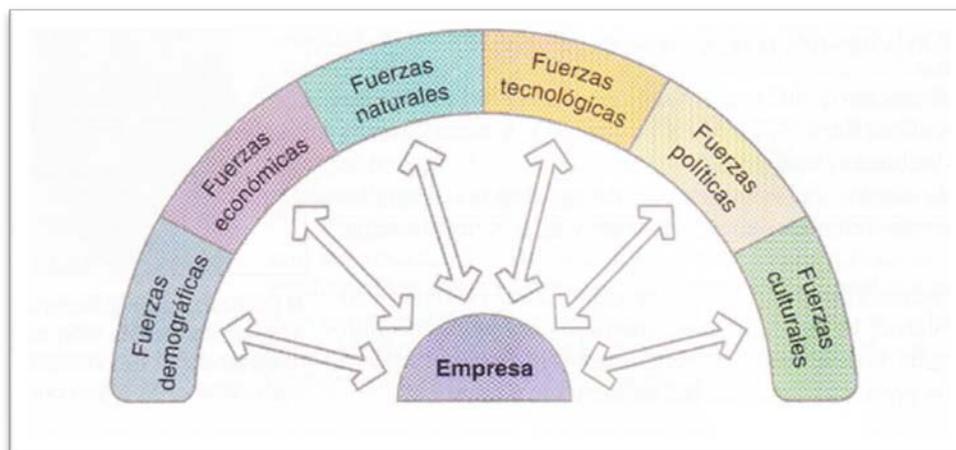
2. CAPITULO II

Las empresas por naturaleza no están aisladas de los sucesos del entorno, por ello el presente capítulo tiene por objetivo entender el mercado y las necesidades del consumidor, detallando antecedentes de la situación actual para generar una visión amplia del mercado en donde se desarrolla el presente plan de negocios.

2.1. MACROENTORNO

Para el siguiente análisis de macro-entorno basado en *Kotler y Amstrong*, se emplean fuentes de información secundarias, con el fin de estudiar los siguientes puntos desarrollados a continuación

ILUSTRACIÓN 2.1: PRINCIPALES FUERZAS DEL MACROENTORNO DE LA EMPRESA (Amnstrong, 2008)



FUENTE: Kotler y Amstrong

2.1.1. FUERZAS DEMOGRÁFICAS

En base al censo del 2001 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la población ecuatoriana corresponde a 12'156.608, pero para el 2010 se estima que la población ecuatoriana llegue a los 14 millones de habitantes.

La concentración de la población ecuatoriana en las regiones Sierra y Costa, al 2001, se ve estructurada principalmente en tres provincias que forman parte de estas regiones, *Guayas, Pichincha y Manabí* que abarcan en conjunto más de la mitad (56,7 %) de la población ecuatoriana.

Los resultados del censo 2001 demuestran que la fecundidad, mortalidad y en menor escala la migración en Ecuador, han sido aspectos importantes para determinar la distribución de la población por sexo, generando un virtual equilibrio entre hombres (49,5%) y mujeres (50,5%)

Un análisis por área urbana y rural revela un leve predominio de mujeres (51,2%) en áreas urbanas, para el año 2001, frente al 48,8% de los hombres; en el área rural sucede lo contrario en donde los hombres representan el 50,6 frente al 49,4% de las mujeres.

2.1.1.1. NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS

De acuerdo a la investigación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, realizada en el año 2007, fueron investigados a nivel nacional 1.000 establecimientos. Del total de establecimientos, el 29% se dedicaron a la actividad de Hoteles y Restaurantes y el 71% a la de Servicios.

A nivel regional, la Sierra y la Costa son las regiones que aportan a la investigación con el mayor número de establecimientos. La primera contribuye con 642 (64.2%); en tanto que la Costa, lo hace con 339 (33.9%); correspondiendo la diferencia 19 (1.9%) al aporte que brinda la Región Amazónica e Insular.

Las provincias de Pichincha y Guayas, son las que engloban al mayor número de establecimientos al interior de sus regiones, con el 76% y 79% respectivamente. En conjunto, las dos provincias representan el 76% del total de establecimientos investigados a nivel nacional; constituyendo además los principales polos de la actividad económica nacional.

Tanto en Pichincha como en Guayas, el mayor número de establecimientos se dedican a las actividades de Servicios, 85% en Guayas y 83% en Pichincha.

2.1.1.2. POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

Así mismo según el INEC, del total de personas ocupadas en el país durante el año 2007, el 80% se dedican a las labores en establecimientos de Servicios, mientras que el 20% lo hacen en los Hoteles y Restaurantes.

Tomando en cuenta el total de la industria, la Sierra concentra el 61% del total de personas ocupadas, la Costa el 37% y la Amazónica y la Región Insular el 2%. Guayas, en la Costa y Pichincha, en la Sierra, son las provincias que sobresalen a nivel de cada Región Geográfica con el 92% y 89% del personal ocupado; adicionalmente, estas dos provincias dan cabida al 89% (73.385 personas) del personal ocupado convirtiéndose en las de mayor representatividad en el contexto nacional.

En los establecimientos dedicados a la actividad de Hoteles, Restaurantes y Servicios, la participación laboral vista desde la perspectiva de género, permite el siguiente análisis: de las 82.834 personas ocupadas en el año 2007, mujeres son 24.793, lo que significa el 30%, en tanto que los hombres son 58.041, que equivale al 70%. De lo anterior se desprende que la relación de ocupación entre hombres y mujeres es 2,3 a 1, es decir que por cada mujer ocupada existe 2,3 hombres ocupados; en el caso de las mujeres ocupadas, el 99,6% son empleadas y la diferencia, propietarias y socias y trabajadoras familiares no remuneradas; del total de hombres, el 99,7% son empleados y el resto corresponden a las otras categorías de ocupación.

La mayor concentración de mano de obra femenina y masculina se encuentra en la División de Servicios con 74% y 82% respectivamente.

Regionalmente, la Sierra y la Costa son las que tienen el mayor porcentaje de participación a nivel nacional y por género. La primera capta el 61% de hombres y 55% de mujeres, en cambio la Costa utiliza el 37% de hombres y el 36% de mujeres.

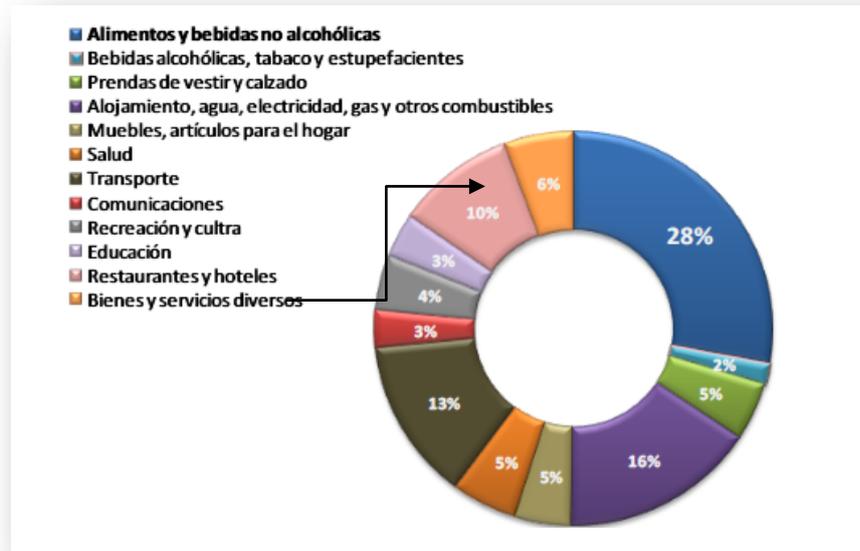
ILUSTRACIÓN 1.2: PERSONAL OCUPADO EN HOTELES Y RESTAURANTES
POR REGIONES SEGÚN GÉNERO (INEC, 2007)

Fuente: INEC

2.1.1.3. ESTRUCTURA DE CONSUMO DE LOS HOGARES

Según la Encuesta de Condiciones de Vida, Quinta ronda; a nivel nacional el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas representa el 27,8% del gasto de consumo de los hogares. En el área rural el consumo en este rubro tiene mayor representatividad que en el área urbana (38,53% vs. 24,97%). La participación del consumo de alimentos está estrechamente vinculada con el nivel de renta del hogar, es de esperarse por lo tanto que los hogares de menores ingresos destinen una mayor cantidad proporcional de su presupuesto familiar al consumo de esta categoría de productos.

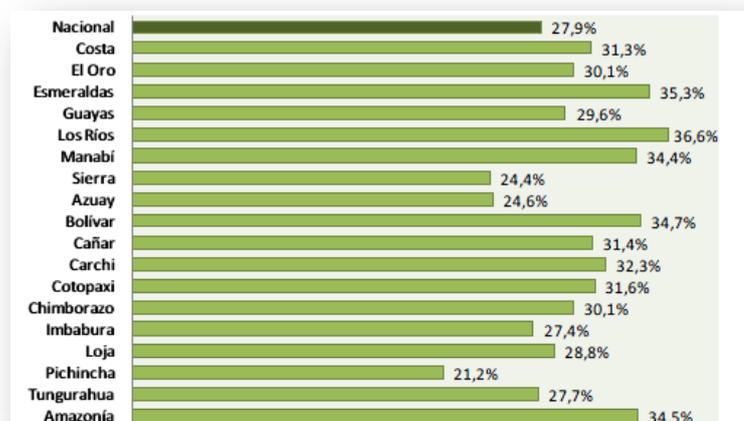
ILUSTRACIÓN 2.2: ESTRUCTURA DEL GASTO MENSUAL DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL(INEC, 2007)



Fuente: INEC

Se distingue además que la proporción de gasto en alimentos y bebidas es superior en la región Amazónica y en la Costa. A nivel nacional la provincia que destina mayor proporción de su consumo total a este rubro es Los Ríos (36,6%), mientras que Pichincha muestra una menor proporción de gasto destinado a alimentos y bebidas (21,2%).

ILUSTRACIÓN 2.3 PROPORCIÓN DE GASTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS POR PROVINCIA (INEC, 2007)



Fuente: INEC

2.1.1.4. REMUNERACIONES

(El presente análisis no contiene los cambios en la Reforma para el pago de Salarios comunicada el 24/12/2010 por parte de Rafael Correa, *Presidente del Interino del Ecuador*)

Más de las tres cuartas partes del total de las remuneraciones pagadas en el 2007 corresponden a Servicios y la diferencia, a lo pagado por los Hoteles y Restaurantes. Si bien, a nivel Regional, la Sierra es la que adquiere mayor importancia con el más alto volumen de remuneraciones pagadas en el país (62%), no deja de ser importante la Costa con el 27%, finalmente la Amazonía y la Región Insular se ubican en el tercer lugar con el 11%.

Guayas con el 97% del valor de las remuneraciones pagadas y Pichincha con el 93%, constituyen las provincias que se destacan a nivel de Costa y Sierra respectivamente, generando el mayor volumen de las remuneraciones. Así mismo las dos provincias juntas, cubren 83% de las remuneraciones totales pagadas a nivel de todo el país.

Considerando para el análisis, la variable género y tomando como referencia la información de sueldos y salarios básicos unificados pagados en el mes de noviembre del año 2007, se observa que el 69% han cobrado los hombres y el 31% las mujeres, y que el mayor porcentaje lo pagó el sector Servicios (86%), equivalente a 29.552.021 dólares. De este valor, los hombres recibieron el 70% y las mujeres el 30%.

A nivel per cápita, el sector servicios es el que más paga a sus trabajadores, con una remuneración promedio mensual de 647 dólares, frente a 429 dólares que pagan los hoteles y restaurantes. Resulta interesante comparar, a nivel de género el sueldo promedio mensual que perciben los hombres y mujeres en los Hoteles y Restaurantes, las mujeres tienen un sueldo de 292 dólares y los hombres de \$301; mientras que en el sector Servicios, las mujeres ganan más que los hombres, con un sueldo de 475 y 435 dólares respectivamente.

2.1.2. FUERZAS ECONÓMICAS

2.1.2.1. INDICADORES ECONOMICOS RELEVANTES

Clasificación del Negocio según CIIU

De acuerdo a la CLASIFICACION INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME DEL SRI:

- **Sector:** Servicios
- **Industria:** Hoteles y Restaurantes

2.1.2.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB

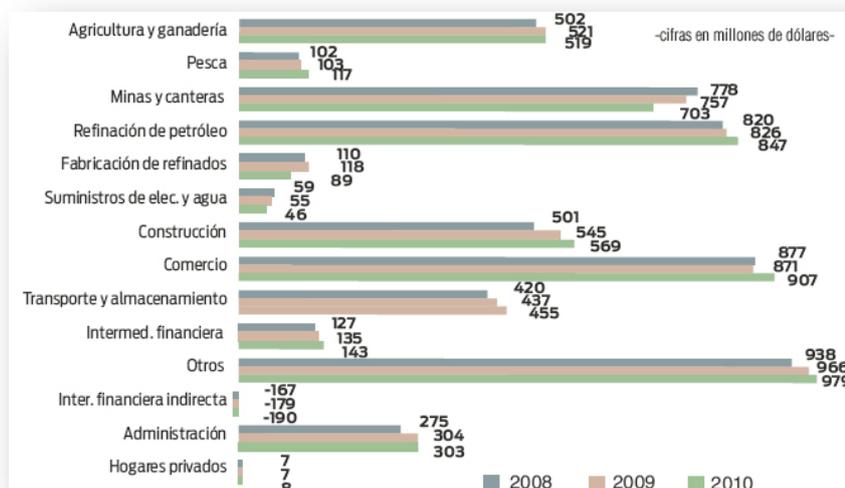
Producto Interno Bruto Nacional

El Producto Interno Bruto al ser un indicador de la producción permite evaluar la economía del país desde un punto de vista de crecimiento, por lo que en el transcurso de los años se puede observar que el PIB ecuatoriano ha tenido una evolución bastante volátil, pero un punto importante que hay que tomar en cuenta para estas variaciones es el asunto de los fuertes cambios en el precio del petróleo(Hoy, 2008); así mismo hay que recalcar el excesivo gasto y el impacto que ha tenido el Consumo del Gobierno en PIB (Banco Central del Ecuador, 2010) (ver ANEXO1 EVOLUCIÓN DEL PIB(Banco Central del Ecuador , 2010) donde se puede observar que la economía ecuatoriana ha crecido en promedio en 4.21% durante el periodo 2000-2010, se destaca el año 2004 en el cual entró en funcionamiento el OCP motivando mayores niveles de producción petrolera por parte de las compañías privadas; el crecimiento en 2008 (7.2%), estuvo determinado por mayor nivel de inversión pública (infraestructura vial, programas de vivienda, construcción de escuelas, entre otros).

Se puede observar que el PIB ha evolucionado en promedio de manera creciente en el transcurso de los años, generado por el aumento de la producción de bienes y/o servicios del país, pero es importante considerar de donde se origina este crecimiento, que sector del mercado ecuatoriano lo ha

impulsado; según el Banco Central del Ecuador y mediante la siguiente ilustración se pueden observar los 14 sectores que integran el PIB, siendo en los últimos 3 años los factor más trascendentales la industria *Otros*, siguiéndole *Comercio* y finalmente *Refinación del Petróleo*.

ILUSTRACIÓN 2.5: INDUSTRIAS EN EL PRIMER TRIMESTRE (Diario Hoy, 2010)



Fuente: DIARIO HOY

El Banco Central del Ecuador al referirse a la industria de “Otros Servicios”(Banco Central del Ecuador , 2010) sostiene lo siguiente:

La industria agrupa las actividades económicas hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios empresas, servicios a los hogares; educación y salud (pública y privada); obtuvieron un crecimiento de 2.34% con relación al trimestre anterior, contribuyendo positivamente al crecimiento trimestral del PIB 2010 en 0.38%

Según el Fondo Monetario, el escenario para América latina para el año 2011 sigue siendo positivo, sobre todo para aquellos países que basan su economía en la producción de materias primas (Ecuavisa , 2010); para el Ministro de Finanzas, Patricio Rivera, provee un crecimiento de 5% del PIB(Diario el Universo, 2010) recalcando el proyecto presupuestario de \$ 23.950 millones de dólares para el 2011 el mismo que incluye programas de inversiones por 4.691 millones de dólares, de los cuales 76 % será destinado a las áreas social,

estratégicas como hidroelectricidad y de producción con planes viales, agrícolas e industriales, son factores importantes que estimulan la producción y mejoran los índices de vida. Según el presidente del Directorio del Banco Central, Diego Borja, señala que en el 2011 el estimado de crecimiento del PIB será 5.06%; para el 2012 en 5.17%; para el 2013 en 5.73%, con una disminución al 3.50% para el 2014 (Asamblea Nacional, 2010)

En base a una visión macro, evaluando el pasado, presente y futuro del PIB, se observa una tendencia favorable para la Industria de Hoteles y Restaurantes, ya que si la producción aumenta, es porque tiene por detrás una expectativa de que el consumo aumente, tomando un panorama internacional se avizora recuperar la confianza del consumidor, lo que generará un mayor gasto del público extranjero, que podría ser dirigido al turismo en el Ecuador.

Panorama Latinoamericano

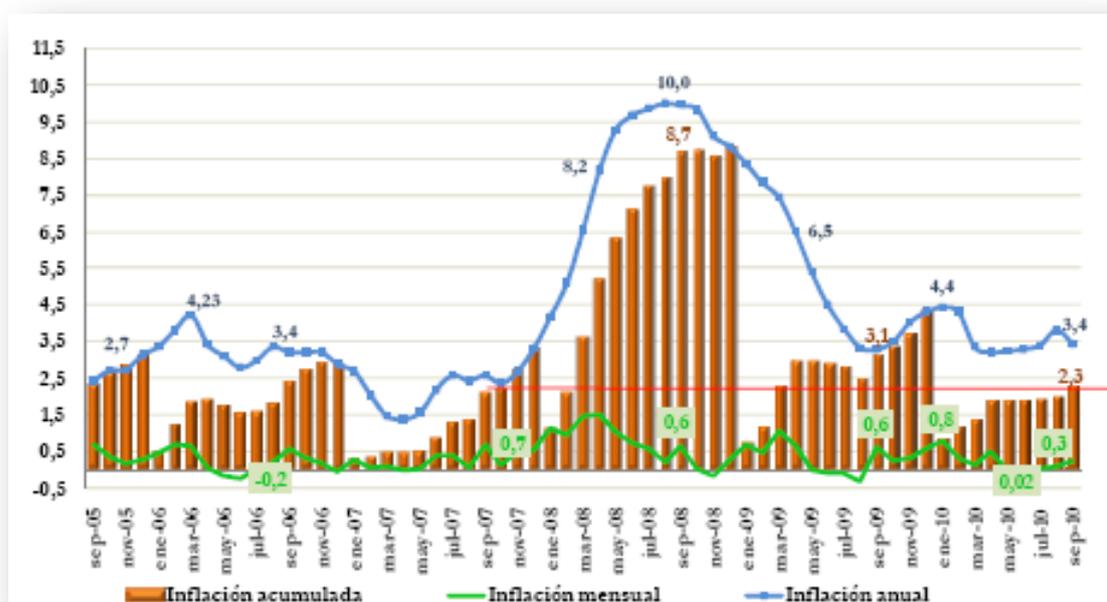
A pesar de la de crisis económica-financiera del 2008-2009, y sus efectos en las economías latinoamericanas en el año 2010 han presentado resultados satisfactorios según lo informa el Banco Central del Ecuador, menciona que se han ido superando los efectos de la crisis financiera mundial, reflejadas en los indicadores 2010, los cuales muestran que la mayoría de las economías latinoamericanas presentan crecimientos en los dos primeros trimestres del año, en relación al trimestre anterior del año 2009. Dando como resultado el aumento de la confianza del consumidor (ver ANEXO2 TASAS DE VARIACIÓN DEL PIB (t/t-1) 2010.I–2010.II (Ecuador, 2010)

2.1.2.3. INFLACIÓN

En el 2010 la inflación anual del Ecuador terminó como la quinta menor entre América Latina y Estados Unidos, una inflación que se encuentra por debajo del promedio (6.55%), comunicado por el Banco Central del Ecuador (ver ANEXO 3 INFLACION ANUAL EN AMERICA LATINA Y EEUU (Banco Central del Ecuador, 2010)

La inflación de Ecuador a partir del año 2000, cuando el país adoptó al Dólar como su moneda oficial, punto donde la inflación subió porcentajes excesivamente altos respaldados por el cambio abrupto de moneda; es a partir de este año que la tendencia de las medidas económicas han ido enfocadas para disminuir el porcentaje de este indicador. (Ver ANEXO 4: TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DEL CONSUMO DE LOS HOGARES E INFLACIÓN EN % (Banco Central del Ecuador, 2010)). En promedio la inflación anual de Ecuador ha sido de 5,35% tomando en cuenta el periodo de 2005-2010, según el Instituto Nacional de Censos y Estadísticas, el 2008 se destaca por su alta inflación influenciado por las inundaciones que afectaron a los cultivos y la presión de los precios internacionales.

ILUSTRACIÓN 2.4 INFLACIÓN ANUAL, MENSUAL, ACUMULADA-
Sep 2005-Sep 2010 (Banco Central del Ecuador, 2010)



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

La inflación anual de cinco divisiones de consumo, en diciembre 2010, se ubica por sobre el promedio general, destacándose como la de mayor incremento las de *Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes* y los *Alimentos y bebidas no*

alcohólicas. Contrariamente la *Recreación y Cultura* presentó deflación.(ver ANEXO 5 INFLACION ANUAL POR DIVISIONES DE CONSUMO EN %).

Según Radio Equinoccio, calcula que la inflación para el año 2011 sería del 3,11%(Radio Equinoccio , 2010);sin embargo el FMI pronostica una tasa de inflación de 3,5% en 2011, y para Ministro de Finanzas, Patricio Rivera, la inflación en el 2011 tendrá una valoración de 3,6 % en 2011 (Diario el Universo, 2010).

2.1.2.4. TASA DE INTERÉS

En base al Banco Central del Ecuador, las tasas de interés activas referenciales por tipo de segmento de crédito, si bien presentan durante el período 2007 –2010 una disminución, no han sufrido cambios sustanciales, a excepción de los segmentos microcrédito de acumulación simple y microcrédito minorista. La reducción de las tasas de interés activas referenciales fue de mayor magnitud en los dos últimos segmentos mencionados debido, en parte, al cambio de sus rangos de operaciones en junio 2009 (ver ANEXO 6 EVOLUCION DE TASAS DE INTERES(Banco Central del Ecuador, 2010)

Sin embargo el panorama para Ecuador en el año 2011, es más favorable para los inversionistas ya que el Banco del Instituto Nacional de Seguridad Social (BIESS) bajó los intereses para los préstamos hipotecarios al pasar del 9,67% al 7,9% según explicó Efraín Vieira, Gerente del Banco. El gerente anunció además que se está analizando el aumento para el plazo de los préstamos hipotecarios, actualmente es de 25 años, pero se pretende incrementar a 30 años. Correa destacó que ante la falta de crédito los bancos antes cobraban altas tasas de intereses, “había crédito de hasta el 18%(Ecuador en Vivo , 2011), hoy el BIESS prestando más barato obliga a competir a la banca privada y todos nos beneficiamos”.

2.1.3. FUERZAS NATURALES

Debido a la presencia de la cordillera de los Andes y según la influencia del mar, el Ecuador continental se halla climatológicamente fragmentado en diversos sectores. Además, a causa de su ubicación tropical, cada zona climática presenta sólo dos estaciones definidas: húmeda y seca que da lugar a que no haya escasez en alimentos, posee una rica fauna y flora por lo que se encuentra dentro de la lista de países megadiversos (Like Minded Megadiverse Countries , 2009) En efecto, el bioma de selva o bosque tropical se extiende por la mayor parte de su territorio, mientras que en el occidente, adyacente a la costa, se encuentra también el bioma del bosque seco y de los manglares. En las alturas cordilleranas, se hallan dispersos además los bosques y los páramos andinos que favorecen la producción de alimentos y con ella a generar una gastronomía diversa.

2.1.4. FUERZAS TECNOLÓGICAS

El internet, comunicaciones móviles, banda ancha, satélites, microondas, entre otros han generado cambios significativos en la vida social, y el mundo de los negocios, en el campo industrial ha aportado a la creación de nuevos modelos para la optimización de procesos basados en la planeación estratégica y técnicas de administración en conclusión la innovación ha permitido una evolución positiva en el mejoramiento continuo de los procesos dentro de las empresas; sin embargo de acuerdo a la experiencia en grandes cadenas hoteleras en el Ecuador no se ha explotado todo el potencial de las herramientas. Desde este punto de vista la Industria de los alimentos no se queda atrás y en la prehistoria surge la idea o necesidad de conservar para el futuro los alimentos de los que se dispone en gran cantidad en un momento dado.

Existen técnicas conservación de los alimentos como: la liofilización (Método de conservación de alimentos en el cual se deseca mediante el vacío,

alimentos), la deshidratación (Consiste en eliminar al máximo el agua que contiene el alimento), conservación por calor (Su fin es la destrucción total de gérmenes patógenos y sus esporas)(BIOFILM Ecuador , 2010)

Además de la conservación la tecnología propone a los restaurantes hacer pedidos(Tecnomagazine, 2008), pagos por huella digital(Kimaldi, 2010), así como se lo puede observar en el ANEXO8 PEDIDOS Y PAGOS DIGITALES.

Sin embargo en Ecuador, la tecnología se resumen en el empleo del Soft Restaurant 2009 (Sistema monousuario y/o red indistintamente, configurable para capturar en modo convencional o TouchScreen, manejo de precios especiales para sucursales del mismo establecimiento)(Softnetservices, 2010)

2.1.5. FUERZAS POLITICAS

2.1.5.1. INESTABILIDAD POLITICA

Como es de conocimiento público desde el año 1996, ningún presidente de la República ha logrado terminar su mandato político en el Ecuador(Institute for Research and Debate on Governance, 2009), fundamentadas en las luchas entre el poder ejecutivo y el poder legislativo, lo que ha producido un nivel considerable de inestabilidad política; sin embargo, a partir de la presidencia del economista Rafael Correa, el país ha experimentado cierta estabilidad.

"Riesgo País" es una frase que ha empezado a ser parte del léxico de los ecuatorianos, por el uso frecuente que le dan analistas económicos y políticos para referirse al peligro que podrían tener las inversiones que se realizan o que se piensan realizar a futuro en el Ecuador. Básicamente el riesgo país indica la desconfianza de los mercados en la capacidad de un Estado para hacer frente a sus deudas y obligaciones, pero que día a día varía guiado por otros factores que finalmente son los que influyen en esa capacidad de pago como son: nivel de déficit fiscal (gastos- recaudación de impuestos), turbulencias políticas, presiones políticas para el incremento del gasto público, escaso crecimiento de

la economía, desempleo (ver ANEXO 7: PORCENTAJES DE DESEMPLEO (BCE, 2010) alta relación ingresos públicos/deuda, falta de seguridad de las personas y de los negocios (Observatorio Fiscal, 2010)

Dentro de las leyes y grupos que ejercen presión en la industria son:

LEY ORGANICA DE TURISMO

El nuevo instrumento legal recoge temas relevantes como: la Declaratoria de la promoción y desarrollo de las actividades turísticas en el Ecuador como Política Prioritaria de Estado y de interés nacional; el Objeto de la Ley; la Creación del Sistema Nacional de Turismo: Principios y nueva propuesta institucional; Inclusión de nuevas formas de turismo; Servicios turísticos: derechos y obligaciones de los prestadores de servicios turísticos, así como de los turistas que visitan el Ecuador; Régimen de Incentivos a favor del Sector Turístico; Régimen Sancionador; y Otras Innovaciones.

Dentro de este planteamiento, destaca la creación del Sistema Nacional de Turismo, como el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas, orientadas al fomento, desarrollo, coordinación y control de la prestación de servicios turísticos, estableciendo los mecanismos de concertación, cooperación, asistencia y solidaridad, entre los órganos y entidades del sector público, privado y de la economía popular y solidaria(CAPTUR, 2005)

REGLAMENTO A LA LEY DE CÁMARAS PROVINCIALES DE TURISMO Y DE SU FEDERACIÓN NACIONAL

La presente Ley tiene por objeto determinar el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios.

Permisos, Tasas, Contribuciones y otras Obligaciones que deben cumplir los Establecimientos de Alojamiento

REGISTRO ACTIVIDAD TURISTICA

Base Legal: Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.

LICENCIA FUNCIONAMIENTO TURISMO

Base Legal: Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo, es obligatorio Renovar Licencia Unica Anual de Funcionamiento en el Ministerio de Turismo o Municipio respectivo, según corresponda

PERMISO SANITARIO

CERTIFICADOS DE SALUD EMPLEADOS

Base Legal: Código de la salud; Reglamento de Tasas

PATENTE

Base Legal: Ley de Régimen Municipal; y, Código Municipal del respectivo Cantón

Plazo: hasta el 31 de enero

Obligación: Pagar Patente Municipal en respectivo Municipio

BOMBEROS

Base legal: Ley de Defensa contra incendios (Art. 35) y su Reglamento (Art. 40)

DECIMA TERCERA REMUNERACIÓN O BONO NAVIDEÑO

Base legal: Código del Trabajo (Art. 111) La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

FONDO DE RESERVA

Base legal: Código del Trabajo (Art. 201), todo empleador de carácter privado y público tiene la obligación legal de depositar en el IESS los fondos de reserva

por cada uno de los trabajadores que estén a su cargo o servicio, por más de un año, el depósito corre a partir del segundo año.

PAGAR 15 % UTILIDADES A EMPLEADOS

Base legal: Código del Trabajo (Art. 97 y 105), Reglamento para el pago y legalización de la 13ra., 14ta. Remuneraciones y del 15 % de participación de Utilidades (Acdo. 366 R.O. 285 de 6/Jun/2006) Arts. 5 al 21

APORTES SEGURO SOCIAL EMPLEADOS

Base legal: Código del Trabajo (Art. 42)

REPARTIR 10 % POR SERVICIO

Base legal: Decreto No. 1269, R.O. 295 de 25/10/71 (vigente > crea el 10 %); Ley 2002-97 (Ley de Turismo reforma Decreto 1269), R.O. 733 Sup. de 27/12/02 (vigente); Acuerdo No. 0007 – MINTRA (Reglamento), R.O. 36 de 8/03/07 (vigente > reglamenta recaudación, control y reparto)

APLICAR PORCENTAJE DE DISCAPACITADOS EN NOMINA

Base legal: Ley Reformativa al Código del Trabajo / Registro Oficial No. 198 Del 30 de Enero de 2006. Por cada 100 trabajadores, 4 discapacitados del 31 de enero del 2010 en adelante

IMPUESTO PREDIAL

Base Legal: Ley de Régimen Municipal; y, Código Municipal del respectivo Cantón, pagar al respectivo Municipio el Impuesto Predial (AHOTEC, 2011)

2.1.6. FUERZAS CULTURALES

La diversidad del Ecuador se traduce también en la riqueza de sus preparaciones culinarias. Por la variedad de la producción, cada región o provincia tiene manifestaciones particulares en la combinación, preparación y

consumo de sus alimentos. Estos platos típicos regionales podrían ajustarse a las exigencias nutricionales si la población tendría un acceso adecuado.

La estructura familiar, caracterizada por el papel predominante que históricamente cumple la mujer en: la disponibilidad como productora de alimentos, en el acceso como generadora de ingresos y en el consumo como principal proveedora de los mismos, son factores que deben ser retomados frente a los cambios de patrones de alimentación que predominan actualmente. Estos cambios que se caracterizan por la globalización de comidas rápidas que predisponen a enfermedades crónicas plantean la necesidad de promocionar la diversidad culinaria del país (ONU, MINTUR, OPP, 2001)

El turista no residente que llega a la ciudad de Quito es extranjero (94%), generalmente hombre (56%), residente en Estados Unidos (el 33%), en España (el 19%), en Colombia (10%) y Alemania (3%). Además de residir en los EEUU, también tiene esa nacionalidad (el 29%), o es de nacionalidad ecuatoriana (4%), colombiana (11%) o española (6%). El principal motivo de su visita a la ciudad es el turismo recreativo (un 76%) y, en mucha menor escala, los negocios y asistencia a eventos (6.0%).

En sus desplazamientos al país, no utiliza líneas aéreas nacionales (sólo el 5% lo hace), pues prefiere aerolíneas con bandera del país de su residencia.

Su edad promedio es 50 años; y si llega de los Estados Unidos, su edad promedio se sitúa en el tramo entre 51 y 65 años. Se hospeda en hoteles de lujo y primera categoría.

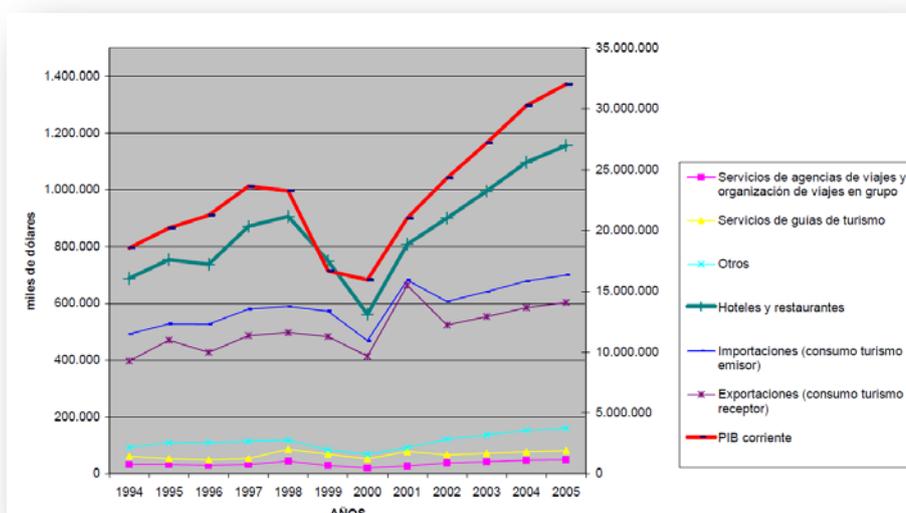
En el turismo emisor, el visitante se caracteriza por ser una persona de nacionalidad ecuatoriana (91%) que hace turismo en el exterior y sale por el aeropuerto de Quito. En general el turista es hombre (en el 54% de casos), su edad promedio es 47 años; el 48% de sus viajes los realiza teniendo como objetivo el turismo de esparcimiento (49%), y, con menos frecuencia el de realizar estudios (2%), negocios (3%), asistir a eventos (4%) u otras razones (43%) entre las que se encuentra la visita a familiares y amigos (CAPTUR, 2008)

2.2. MICROENTORNO

2.2.1. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

Es importante evaluar el ciclo de vida que posee nuestra industria porque a través de la misma se podrá tomar la mejor estrategia para ingresar al mercado. A partir de la siguiente ilustración se observa el Ciclo de Vida de la Industria el cual se encuentra en la etapa de crecimiento obteniendo aproximadamente más de 28 millones de dólares americanos anuales (línea color verde)

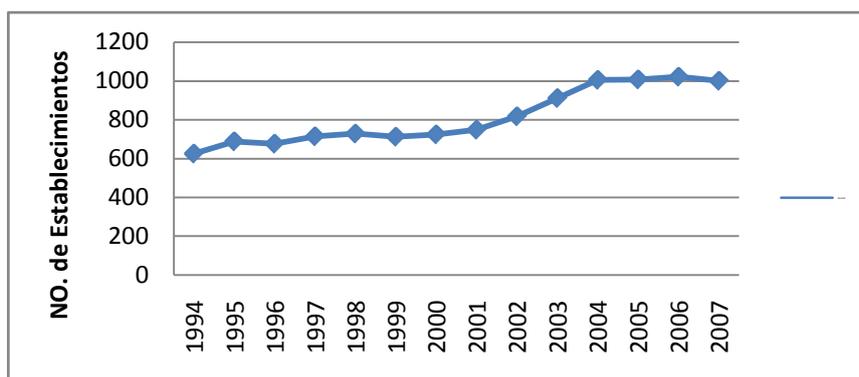
ILUSTRACIÓN 2.5: CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA (UNCTAD, 2007)



FUENTE: UNCTAD

La tendencia de la *Industria de Hoteles y Restaurantes* en el Ecuador ha ido creciendo paulatinamente como se lo puede ver en la siguiente Ilustración, obteniendo en el periodo del 2001 al 2004 un crecimiento del 10% (INEC 2007) (INEC, 2007) en promedio cada año, y manteniéndose estable hasta el año 2007.

ILUSTRACIÓN 2.6: TENDENCIA DE LA INDUSTRIA HOTELES Y RESTAURANTES (INEC, 2007)



Elaborado por: Autores
Fuente: INEC

2.2.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

La *Industria de Hoteles y Restaurantes* del Ecuador a diciembre del 2005 abarca 12.518 establecimientos turísticos registrados en el MINTUR (Ministerio de Turismo) y se dividen en las siguientes actividades como se muestra en la ilustración siguiente.

ILUSTRACIÓN 2.7: ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DE HOTELES Y RESTAURANTES (INEC, 2007)



Fuente: MINTUR

La actividad predominante es Alimentos & Bebidas con el 60% con 7.424 establecimientos, luego Alojamientos con 2.888 establecimientos que

representan el 23%, Agencias de viaje el 9% y el restante 8% se distribuyen en Recreación y esparcimiento, Transporte Turístico, Casinos, bingos y salas de juego, un hipódromo, y Empresas de Promoción y publicidad especializadas en turismo.

Nuestra competencia en la *Industria de Hoteles y Restaurantes* es la siguiente:

- Restaurantes temáticos: Son locales que recrean una atmósfera de otros lugares o culturas y ofrecen las comidas afines al ambiente.
- Catering: Son empresas que se dedican a organizar comidas, banquetes, etc. y proporcionar todos elementos necesarios tales como camareros, mesas y demás, adaptándose a las necesidades del cliente.
- Servicios a domicilio: Como el mismo nombre indica estos establecimientos sirven el pedido en el domicilio del cliente.
- Asadores-Restaurantes: Son los establecimientos donde acuden los consumidores. Disponen de tipos muy variados de comida y son los más corrientes.
- Hamburguesería/Fast-food: Establecimientos de autoservicio donde el cliente busca comida rápida.
- Marisqueras: Son restaurantes especializados en pescado y marisco.
- Mesones/Tabernas: En ellos el cliente prefiere la calidad en la comida más que en el servicio.

En el ámbito de comida, la zona no cuenta con restaurantes que brinden un servicio completo al cliente y un servicio diferenciador, siendo en la actualidad la mayor competencia un pequeño restaurante que ofrece cuy asado, un local que ofrece fritada y finalmente un local de pollo asado; las características de estos lugares son: lugares pequeños, una no adecuada ambientación, un servicio pésimo, precios que oscilan entre 4 y 10 dólares aproximadamente.

En base a conversaciones con personas relacionadas a la *Industria de Hoteles y Restaurantes*, podemos sintetizar que existe deficiencia en cuanto a la generación de Sistemas de Gestión de Calidad, que puedan guiar, controlar los distintos procesos con el fin de generar una mayor eficiencia en la gestión. Poco se ha hecho en aplicar las herramientas disponibles de Marketing, pues la publicidad de Hoteles y Restaurantes se fundamentan principalmente en el *Boca a Boca*.

Ecuador, mantiene estándares tecnológicos bajos comparados con otros países de la región, pero en búsqueda de esa globalización tecnológica se han adoptado sistemas informáticos más desarrollados que han permitido optimización de recursos y tiempo en cuestión de cobranzas.

2.3. ANÁLISIS FODA Y OTROS

Mucho se ha escrito sobre Hoteles y Restaurantes y cómo influye el turismo en esta industria; sobre las ventajas de su desarrollo, los requisitos de una gestión tanto pública como privada, la necesidad de la sustentabilidad de los proyectos que se encaran, el abordaje de dichos proyectos desde una visión multisectorial e interdisciplinaria , las condiciones de competitividad de la oferta, el estudio de las características de la demanda; pero es necesario analizar los factores tanto internos y externos que afectan a la industria como se puede ver a continuación.

2.3.1. FODA DE LA INDUSTRIA DE HOTELES Y RESTAURANTES

TABLA 2.1: CALIFICACION DE ANALISIS FODA

CALIFICACION DE ANALISIS FODA							
MEDIO EXTERNO							
F-D	FACTOR	PROBABILIDAD			IMPACTO		CALIFICACION
		%	Val 1-10	Descripcion	Val 1-5	Descripcion	
Fortalezas	Existencia de gremios, lo que simboliza una organización en la industria.	6%	9	Porque se ha visto la implementación de los mismos en la industria	3	Permite la toma de decisiones que favorezcan a la industria en general.	0.18
	Marketing "boca a boca" enfocada en la satisfacción al cliente.	6%	9	En cuestiones de servicios, la referencia por medio del boca a boca	5	Es uno de los principales canales de comunicación y una gran herramienta de publicidad.	0.30
	Compañías con imagen poderosa de su marca y reputación dentro de la industria.	5%	8	Es claro que existen líderes en el mercado, que permanecen en la mente del consumidor	3	Mantiene un impacto medio porque el cliente crea cierta fidelidad.	0.16
	Costos de producción bajos	5%	7	Por el giro de la industria	5	Genera un impacto significativo cuando respeta una rentabilidad.	0.24
	Capacidad de crear e innovar productos y servicios.	7%	10	La industria se presta y permite explotar la creatividad y la innovación	4	El cliente constantemente está en la búsqueda de cosas nuevas, innovadoras.	0.27
	Alianzas conjuntas con otras compañías nacionales e internacionales.	5%	8	Debido a temas de globalización	4	Favorece en el sentido de negociaciones, optimización de recursos, disminución de costos etc.	0.22
	Uso de Materias Primas Renovables.	7%	10	Los insumos que se emplean para la generación e la industria se requieren materias primas renovables	3	El negocio de la industria emplea insumos renovables	0.20
	Gama amplia de productos sustitutos dentro de la industria.	6%	9	Por los diferentes mercados que se pueden explotar	2	La competencia genera mayor competitividad, lo que permite mantenerse en la vanguardia.	0.12
	TOTAL						
Debilidades	No hay una dirección estratégica clara.	6%	9	No se ha dado la debida importancia a la misma, resultado de esto es el fracaso de pymes	3	Afecta en el sentido de mejoramiento continuo, cumplimiento de objetivos.	0.18
	Escala de remuneración baja.	5%	8	Debido a que Ecuador es un país en vías de desarrollo	3	Por el nivel de consumo y otros factores como motivación en trabajadores etc.	0.16
	Insuficiente factor humano debidamente capacitado en atención al cliente.	6%	9	Analizado en base al alto nivel de analfabetismo	5	No se dispone de la capacidad de talento humano disponible para el empoderamiento en cada uno de sus cargos	0.30
	Consumidor no educado con respecto a la valoración de calidad y servicio.	5%	8	La fuerte presencia de paradigmas mentales dentro de los consumidores	5	Debido a que la industria depende de la perspectiva y satisfacción del cliente	0.27
	Atraso en la implementación de nuevas tecnologías.	6%	9	Ecuador no posee el capital suficiente como para invertir en tecnología	5	Afecta en la optimización de tiempos y movimiento	0.30
	Escasa planificación para una adecuada explotación de los recursos	5%	7	Falta de aplicación de conocimientos administrativos	4	La industria depende en su mayoría de los recursos naturales, como son las materias primas	0.19
	No se plantean modelos rígidos en sistemas de gestión de calidad que puedan guiar el trabajo	6%	9	No se ve la importancia con asuntos de mejoramiento continuo	3	Debido a que no se plantean mejoras en los procesos de producción	0.18
	No existencia de procedimientos a seguir.	7%	10	Ausencia de implementación de buenas prácticas	5	Afecta en la estandarización de proceso	0.34
	Insuficiente regulación, seguimiento y cumplimiento de normas y estándares calidad.	6%	9	Ausencia de implementación de estándares de calidad, así mismo de propias normas nacionales	5	Afecta en el sentido de generar negocios mediocres	0.30
TOTALES		100%	148			TOTAL	2.24

Σ Fortaleza = 1.70

Σ Debilidad = 2.24

CALIFICACION DE ANALISIS FODA							
MEDIO INTERNO							
O-A	FACTOR	PROBABILIDAD			IMPACTO		CALIFICACION
		%	Val 1-10	Descripcion	Val 1-5	Descripcion	
Oportunidades	Apoyo en proyectos de emprendimiento por parte del gobierno.	8%	9	Existe preocupacion por parte del gobierno por explotar los lugares turisticos y se evidencia en proyectos como Planes de Marketing de Turismo Interno, Programas de Financiamiento entre otros.	5	Porque generaria una fuente para la obtención de recursos monetarios e incluso de apoyo en el sentido de estructuración.	0.39
	Industria en crecimiento.	7%	8	Se evidencia un crecimiento paulatino emediante analisis estadísticos realizados por parte del INEC	5	Porque generaria un crecimiento global en todo el pais, dando como resultado un incremento en el desarrollo del Ecuador	0.34
	Mercados ávidos de productos y servicios innovadores y de calidad.	5%	6	Consumidores en busca de satisfacer sus necesidades, volviendose mas exigentes por su ritmo de vida.	3	Porque generaria competitividad	0.16
	Ecuador mantiene una gastronomía megadiversa.	9%	10	Debido a la ubicacion estrategica de Ecuador	3	Provoca una adaptacion al mercado	0.26
	Bajo poder de negociación por parte de los proveedores	6%	7	Las cuatro regiones del Ecuador, generan una produccion alta y variable de productos alimenticios.	3	Proveedores son aliados estrategicos para el negocio	0.18
	Existencia de una política tendiente a fortalecer al Ecuador como pais turístico.	4%	5	Dadas a las reformas positivas realizadas a la Ley Organica de Turismo y Reglamento a la Ley de Camaras de Turismo.	4	Causaria un impacto positivo en los consumidores tanto internos como externos	0.17
	Múltiples atractivos turísticos por explotar.	9%	10	Ecuador es un pais megadiverso	5	Como representan recursos renovables no pueden ser reemplazados.	0.43
	Mercados potenciales sin explotar y aparición de nichos de mercado.	7%	8	Aun existen un mercado insatisfecho, debido principalmente a una fuerte oferta.	4	Exite mas demanda	0.28
	TOTAL						2.21
Amenazas	Dificultad en el acceso a un crédito, dado el alto volumen de inversión.	8%	9	Debido a las condiciones poco atractivas de setor privado para generar inversion.	3	Los proyectos requieren de una inversion alta para su implementacion	0.23
	Poder de negociación de consumidores "alto"	7%	8	Generalmente motivado por la moda.	5	Debido al giro de la industria	0.34
	Estacionalidad de la demanda.	8%	9	Debido al giro del negocio.	5	Mantenimiento de costos fijos	0.39
	Problemas de seguridad en zonas rurales y urbanas.	7%	8	Porque no existe una adecuada regulacion de ingresos de visitantes al pais, resultado de esto es que a la fecha (enero 2011) el pais se mantenga en alerta naranja	5	Los potenciales consumidores no confian en un entorno seguro debido a mantener su integridad	0.34
	Inestabilidad política y económicas	6%	7	Debido a constantes cambios en regulaciones económicas dentro del pais	5	Genera inestabilidad en la economia desembocando en disminucion en el consumo.	0.30
	País con poca tradición turística.	5%	6	Falta de valoracion por parte de de los ecuatorianos por lo "nuestro"	4	Los principales consumidores son personas con gustos turisticos	0.21
	Políticas de fomento y desarrollo más audaces y convincentes por parte de países vecinos.	5%	6	Se eviencia publicidad exhaustiva y por ende disposicion de mayor presupuesto para la explotacion adecuada del turimo en paises extranjeros.	3	En otros paises si se da la importancia que requiere a la industria, lo que genera mas publicidad para ellos, frente a nuestro país.	0.16
TOTALES		100%	116			TOTAL	1.97

 Σ Oportuni = 2.21

 Σ Amenaza = 1.97

Elaborado por: Autores

Fuente: Kotler

2.3.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Rivalidad entre los competidores existentes (ALTA)

Existe gran rivalidad por el alto número de establecimientos con servicios similares y sustitutos existentes dentro del país, considerándolo como una Amenaza

Amenaza de entrada de nuevos competidores (ALTA)

La entrada de nuevos competidores se registra alta, porque la inversión no es tan alta y existe una amplia gama de sustitutos en cuestión de servicio, gastronomía y enfoque a todo estrato, por lo tanto se establece una Amenaza.

Amenaza de productos o servicios sustitutos (ALTA)

Se observa que los sustitos del negocio como comida en el mercado, fondas dentro del sector son un factor importante ya que con las mismas se mantiene una competencia basada en precios; considerándose una Amenaza.

Poder de negociación de los clientes (ALTA)

El poder de negociación de los clientes es alto por el número de oferentes y la variedad de servicios y productos que ofrecen los mismos, por lo tanto se establece una Amenaza.

Poder de negociación de los proveedores (BAJA)

La ubicación de Ecuador permite la obtención de productos agrícolas a bajo costo; por lo que el poder de negociación con los proveedores es considerado baja, por lo cual se establece una Oportunidad.

2.3.3. ANALISIS DEL OCÉANO AZUL

<p>ELIMINAR</p> <p>Al consumidor poco educado con respecto a la valoración del precio frente a calidad</p>	<p>INCREMENTAR</p> <p>Lugares con altos estándares de calidad, que impulsen los atractivos turísticos basados en la explotación de recursos naturales existentes en el país y sobre todo con una competencia leal.</p>
<p>REDUCIR</p> <p>Disminuir notablemente la inversión en aspectos poco valorados por los usuarios (como la arquitectura) y reducir los precios.</p>	<p>CREAR</p> <p>El tamaño del salón (local), la limpieza, el silencio, servicios complementarios, el precio, basados en estándares de calidad.</p>

Una vez analizado el macro y micro entorno, de manera global y enfocado a la *Industria de Hoteles y Restaurantes*, se puede concluir que el entorno en el que se desarrolla la industria es bastante incierto y riesgoso en sentido de competencia, clientes, regulaciones, así mismo por las variables macroeconómicas que afectan a la industria, pero el desarrollo de estrategias de diversificación y de innovación son las opciones para mantener un desarrollo sustentable y la generación del negocio.

3. CAPÍTULO III - INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Con el afán de definir los deseos, necesidades y demandas de los consumidores, el presente capítulo se desarrolla basado en fuentes primarias y secundarias que fundamentarán la siguiente investigación

3.1. DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION DE MERCADO

En el Ecuador la insuficiente y desactualizada información que se encuentra en medios de información secundaria son un obstáculo para el desarrollo de cualquier emprendimiento, desembocando en un problema de tiempo y de recursos para encontrar y desarrollar dicha información. Por consiguiente bajo el esquema que nos indica Kotler para obtener información del consumidor y del mercado que se desconoce, se realizará la investigación de mercado con diferentes técnicas que permitirán conseguir la información suficiente y actualizada para determinar la oportunidad del negocio y con ello resolver el problema de saber si existe el mercado para la idea del negocio.

3.2. FUENTES Y METODOLOGIA DE INVESTIGACION

Con el afán de resolver el problema de investigación se desarrolla a continuación una investigación cualitativa que permite recolectar información como mejores prácticas, tendencias, experiencias a cerca del negocios, posteriormente se realiza una investigación cuantitativa que permitirá mantener un análisis numérico con respecto a gustos y preferencias.

Las necesidades de información más relevantes que se requieren conocer abarcan temas tales como: frecuencia de consumo, poder adquisitivo, gustos y preferencias del consumidor, medios de transporte empleados, tiempos estándares de capacidades y usos que se hallará a través de investigación cualitativa y cuantitativa. A continuación se detalla de manera más precisa las necesidades, deseos y demandas son sus respectivas fuentes de información.

TABLA 3.1: NECESIDADES DE INFORMACION

NECESIDADES, DESEOS, DEMANDA	FUENTE DE INFORMACION	
	PRIMARIAS	SECUNDARIAS
Cuantos turistas se desplazan a Cotopaxi.	N.A.	Censos Nacionales
Conocer qué porcentaje de personas realiza un turismo gastronómico	Mercado Objetivo (encuestas)	N.A.
Conocer la composición familiar del mercado potencial.	Mercado Objetivo (encuestas)	N.A.
	Consulta con los expertos	
Determinar cuáles son los ingresos promedios (aprox) de los consumidores, y cuanto estás dispuesto a gastar en un restaurante.	Mercado Objetivo (encuestas)	Censos Nacionales
Gustos y preferencias en el consumo de alimentos.	Mercado Objetivo (encuestas)	Estudios existentes
	Experto (entrevista)	
	FocusGroup	
Servicios complementarios valorados (determinar el grado de importancia otorgada al precio y la calidad de estos productos por parte de los consumidores).	Expertos (entrevistas)	N.A.
	FocusGroup	
Conocer si existe un lugar posicionado en la mente de los potenciales clientes.	Mercado Objetivo (encuestas)	N.A.
Conocer la incidencia, frecuencia de consumo de los posibles consumidores.	Mercado Objetivo (encuestas)	N.A.
	FocusGroup	

Determinar el número de competidores	Mercado Objetivo (encuestas)	Estudios Existentes
Conocer el valor agregado que los competidores dan a sus productos así como el nivel de precios y costos que manejan.	Observación	N.A.
Analizar las tendencias y hábitos del mercado durante los últimos años.	Experto (entrevista)	N.A.
Cuanta distancia está dispuesta a recorrer para visitar un restaurante, y el medio de transporte empleado para movilizarse	Mercado Objetivo (encuestas)	Estadísticas existentes
Definir los tiempos estimados de duración recomendados para la preparación por plato	Experto (entrevista)	N.A.
Conocer las estrategias de marketing más atractivas que se podrían ofrecer a los clientes	Experto (entrevista)	N.A.

Elaborado por: Autores

3.3. INVESTIGACION CUALITATIVA

3.3.1. FOCUS GROUP

El grupo focal se llevó a cabo con un grupo diverso de participantes, en edad y género, pero con características similares como estilos de vida, composición familiar y nivel socioeconómico. Para mayor detalle mirar ANEXO10.

3.3.2. ENTREVISTA CON EXPERTOS

Por medio de entrevista a expertos en campos relacionados a este negocio, cuyo desarrollo a detalle se puede ver en el ANEXO 9 ENTREVISTA CON EXPERTOS, con la finalidad de obtener valiosa información sobre su experiencia en la rama.

El desarrollo de las entrevistas se llevó a cabo de manera personal (video grabación), y fueron las siguientes:

Entrevista 1: Señora Marlene Cadena, propietaria del Restaurante la Riobambeñita en Guayllabamba, con 50 años de experiencia en el mercado gastronómico.

Entrevista 2: Ingeniera María Isabel Proaño, Gerente de Alimentos y Bebidas de Hotel Howard Jhonson,

Entrevista 3: Licenciado Pablo Díaz, Director de la Facultad de Ciencias Gastronómicas de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Ex Gerente de Alimentos y Bebidas del Hotel Mercure Alameda Quito.

CONCLUSIONES

Los lugares que no tienen por detrás una cadena internacional que les regule, no basan sus actividades en procedimientos o en estándares de calidad bien desarrollados y aplicados, por lo que a través de las entrevistas se puede concluir que existen falencias en el sentido de seguridad industrial, políticas de atención al cliente, manejo de quejas, reclamos y sugerencias.

Se puede concluir que los turistas externos de mayor incidencia de visitas al Ecuador son los europeos, el turista interno decide consumir platos típicos ecuatorianos sin embargo el extranjero prefiere consumir comida más parecida a la suya o incluso comida que se encuentra de moda.

Los precios de la comida típica oscilan entre 3,50 a 6 dólares incluidos impuestos.

Los tiempos estimados en la preparación de un plato dependen del análisis del ciclo del servicio que emplea cada uno de los restaurantes, es así que en restaurantes regulados por una cadena tienen como tiempo estándar de 18 minutos que inicia desde que el cliente entra al restaurante hasta que le sirven su pedido, sin embargo para los restaurantes menos regulados mantienen

tiempos estándares de 7 minutos desde que el cliente ha solicitado el pedido, esto nos indica que las cadenas mantienen un servicio al cliente más personalizado ya que su ciclo de negocio inicia desde que el cliente entra al restaurante. Si se toma en cuenta sólo atención estos restaurantes se toman un tiempo de 5 minutos para servir la orden solicitada.

Los servicios complementarios dan un valor agregado al servicio, pero esto no determina el poder de decisión al momento de acudir a un restaurante, ni mucho menos le otorga un razonamiento oportuno para incrementar el precio o que éste tenga una relación directa con la perspectiva del cliente en cuanto a calidad.

Es importante siempre mantenerse a la vanguardia, pero siempre conservando la esencia y concepto del negocio, pero complementándolo con las nuevas tendencias del mercado. Adicionalmente un servicio personalizado marca una perspectiva positiva para el cliente. No hay que dejar de lado el permanecer siempre pendientes de la competencia y siempre buscar la forma de conocer que se encuentra haciendo nuestro competidor.

Las nuevas tecnologías han ocasionado diversos cambios en el mundo de los negocios, por lo que el adaptarse a ellos es trascendental en el momento de tratar de llegar al consumidor y vender los servicios, es por eso que hoy en día el emplear medios electrónicos como las redes sociales, son la manera más oportuna, fácil y barata de llegar al consumidor. Sin embargo el ofrecer promociones exclusivas en días especiales no ha pasado de moda, para ser un generador de ventas.

La frecuencia de consumo en los restaurantes depende el segmento al que se dirija, es así que si se enfoca a *Personas de Negocios*, el consumo se orienta a los días de lunes a viernes, pero para los restaurantes que mantienen un segmento de *Turistas* su atención se establece en los fines de semana y feriados.

3.4. INVESTIGACION CUANTITATIVA

3.4.1. UNIVERSO A INVESTIGAR

Basados en una segmentación fundamentada en variables demográficamente, geográficas, pictográficas; se ha definido el segmento del mercado exclusivo a “turistas internos” el mismo que es identificable y medible, accesible, que permita concluir la factibilidad del proyecto.

3.4.2. TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS

Para la determinación del mercado objetivo, se empleó medios de información secundarios y con el fin de determinar la muestra para la realización de las encuestas, se aplicó la siguiente fórmula de determinación de muestras (Galindo, 2004)

$$n = \frac{(Z\alpha/2)^2 pqN}{NE^2 + (Z\alpha/2)^2 pq}$$

Donde:

N (población): partiendo desde el razonamiento de tomar la cantidad de posibles clientes por cercanía al lugar de ubicación del restaurante (Pujilí), se toma en cuenta las ciudades de Quito, Latacunga y Ambato que respectivamente cuentan con una población de edades comprendidas entre 30 en adelante de 401.230 personas, 34.845 personas, 85.292 personas respectivamente (Markop, 2010), adicionalmente tomando en cuenta el nivel socio económico medio y alto señalado por Markop en las ciudades antes mencionadas (Quito: Medio 25,20%, Alto 5,90% - Latacunga: Medio 19% , Alto 1,80% - Ambato: Medio 23,20%, Alto 2,70%) se obtiene un total 154.122 personas, y tomando en cuenta el porcentaje de turismo interno que percibe Ecuador según las Estadísticas Turísticas 2007 del Ministerio de Turismo indica que el 40% de la población realiza turismo interno; para finalmente tener una población de 61.649 personas con las características antes mencionadas.

z (confianza): considerando un nivel de confianza de 1,96 de acuerdo a un nivel de error del 5%.

E (error): tomando en cuenta un nivel de confianza de 95% se obtiene un error de 0,05.

P (Éxito): Suponiendo un nivel de aceptación de 50%, es decir 0,5.

Q (Fracaso): Suponiendo un nivel de rechazo de 50%, es decir 0,5.

n (muestra): valor obtenido a través de la aplicación de la fórmula propuesta por Galindo para determinar el número de la muestra y con ello el número de encuestas a ser ejecutadas.

Dando, así, por resultado lo siguiente:

$$n = \frac{(Z\alpha/2)^2 pqN}{NE^2 + (Z\alpha/2)^2 pq}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 116.521}{61.649 \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{59.208}{155}$$

n = 382 Encuestas

3.4.2.1. ENCUESTAS

En base al análisis realizado previamente el número de encuestas realizadas fueron 382, que comprende el 90% a la ciudad de Quito, el 6% de Ambato, y el 4% de la ciudad de Latacunga, estos porcentajes responden a la proporción del total de población de cada ciudad. Los datos obtenidos en las encuestas representan lo que el 56% de mujeres y el 44% de hombres, con edades comprendidas entre 30 a 65 años opinan y sus respuestas a las preguntas formuladas se detallan a continuación:

¿Visita y consume alimentos en restaurantes fuera de la ciudad de residencia?

El 86% de las personas encuestas respondieron que visitan y consumen alimentos fuera de su lugar de residencia, mientras que el 14% respondió que no los visita por razones como la falta de tiempo, exceso de trabajo, o por el transporte.

¿Con qué frecuencia visita usted un Restaurante?

El 40% visita un restaurante de 1 a 2 veces al mes, el 34% de 3-4 veces al mes y el 26% de 5 o más veces al mes.

¿Qué tipo de comida es su favorita?

El 46% prefiere la comida típica ecuatoriana de la Sierra, el 41% prefiere la comida típica ecuatoriana de la Costa, y en un 13% prefiere otras que pueden ser comida Italiana, Vegetariana, China.

¿Usualmente con quién sale a comer?

El 30% de los encuestados usualmente salen a comer con sus hijos, el 29% con su esposa/o, el 17% con padres, hermanos, el 16% con amigos o solos y un 5% lo hace con la novia/o.

¿Cuánto está dispuesto a pagar por un plato fuerte de comida en un Restaurante?

El 53% está dispuesto a pagar de \$5.00 a \$10.00, el 22% menos de \$5.00, el 20% de \$11.00 a 15.00, y un 5% más de \$15.00, siendo un 78% las personas que pagarían entre \$5.00 y \$15.00 por un plato fuerte.

Cuando sale fuera de la ciudad de residencia, se moviliza en:

El 76% de los encuestados sale fuera de la ciudad en auto propio, el 22% lo hace en bus, un 2% lo hace en Moto.

¿Cuánto tiempo está dispuesto a viajar por visitar un restaurante turístico?

El 36% de las personas encuestadas están dispuestas a viajar de 46 a 60

minutos por visitar un Restaurantes Turístico, el 28% entre 21 y 30 minutos, el 25% de 31 a 45 minutos y un 14% entre 5 y 20 minutos, siendo un 58% de personas dispuestas a viajar en un rango de 31 a 60 minutos, rango que se tomarían nuestros clientes en llegar al Restaurante en Pujilí.

¿Qué tipo de espectáculos prefiere usted mientras consume alimentos?

El 56% prefiere la música en vivo mientras consume alimentos, el 21% ningún espectáculo, el 11% Baile, el 7% Jineteo, y el 5% Teatro.

CONCLUSIONES

Más de dos tercios de población ecuatoriana visita restaurantes fuera de su ciudad de residencia, denominándolo a estos desplazamientos como turismo gastronómico, y lo hacen con su familia nuclear es decir con su pareja, hijos, padres, hermanos.

Los ecuatorianos que realizan un turismo gastronómico prefieren gastar entre 5 a 15 dólares americanos, siempre y cuando esté en relación con la sazón de la comida, la atención y el ambiente. Sin embargo muchos encuestados no mantienen un posicionamiento de una marca de restaurante determinada en su mente, por lo que la pregunta que trataba de determinar la competencia quedó en muchos casos sin resolverla. Sin embargo más de la mitad de personas gustan de visitar restaurantes con una frecuencia de 3 a más veces al mes.

3.5. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Una vez realizada la investigación que permitió obtener información tanto cualitativa como cuantitativa del macro y micro entorno se puede concluir que la idea de negocio genera una oportunidad basando su análisis en un estudio de mercado.

Se pudo observar esta *Oportunidad de Negocio* porque los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa muestran que las personas buscan un lugar donde se pueda ingerir alimentos con un buen servicio, calidad y a precios que guarden relación con las características ofrecidas, y el deseo de realizar turismo interno.

Hay que destacar que la competencia existente mantiene la misma categoría en cuestión de diseño y servicios, depende del lugar donde se ubique, es así que la categorización de estos lugares dependerá de la oferta existente convirtiéndose en una oportunidad de negocio orientada a la satisfacción del cliente en comodidad y diseño en sectores menos desarrollados.

4. CAPITULO IV PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se define la estrategia de marketing que marcará los fundamentos que apoyarán una adecuada formulación del perfil de los clientes de la empresa que mantendrá un nombre comercial llamativo, *Micuna Ruphay*, a los cuales enfocará sus esfuerzos para la creación de valor.

4.1. MERCADO POTENCIAL

4.1.1. SEGMENTOS DE MERCADO

Los segmentos por los que categoriza, *Micuna Ruphay*, se estructuran bajo variables geográficas, demográficas, pictográficas, y conductuales como hace referencia Kotler(Armstrong, 2008); consiguiendo de este modo los 6 segmentos denominados “S” con su respectivo numeral consecutivo como se puede ver a continuación:

TABAL 4.1: SEGMENTACION DE MERCADO

CRITERIOS		S1			S2		
Geográficas	Ciudad	Quito	1.619.791	Habitantes	Quito	1.619.791	Habitantes
Demográficas	Edad	30-49 años	N.A.	339.001	50-59 años	N.A.	109.045
	Clase Social	Media alta	31,1%	105.429	Media alta	31,1%	33.913
Psicográficas	Visita Restaurantes fuera del lugar de residencia	Visita Restaurantes fuera del lugar de residencia	85%	89.615	Visita Restaurantes fuera del lugar de residencia	85%	28.826
Conductual	Prefieren Comida de la Sierra	Prefieren Comida de la Sierra	70%	62.730	Prefieren Comida de la Sierra	70%	20.178
Cantidad de personas en cada Segmento		62.730			20.178		
% de cada Segmento		41%			13%		
CRITERIOS		S3			S4		
Geográficas	Ciudad	Quito	1.619.791	Habitantes	Ambato y Latacunga	316.518	Habitantes
Demográficas	Edad	Más de 60 años	N.A.	166.751	30-49 años	N.A.	66.245
	Clase Social	Media alta	31,1%	51.860	Media alta	46,7%	30.936
Psicográficas	Visita Restaurantes fuera del lugar de residencia	Visita Restaurantes fuera del lugar de residencia	85%	44.081	Visita Restaurantes fuera del lugar de residencia	96%	29.699
Conductual	Prefieren Comida de la Sierra	Prefieren Comida de la Sierra	70%	30.856	Prefieren Comida de la Sierra	70%	20.789
Cantidad de personas en cada Segmento		30.856			20.789		
% de cada Segmento		20%			14%		
CRITERIOS		S5			S6		
Geográficas	Ciudad	Ambato y Latacunga	316.518	Habitantes	Ambato y Latacunga	316.518	Habitantes
Demográficas	Edad	50-59 años	N.A.	21.307	Más de 60 años	N.A.	32.585
	Clase Social	Media alta	46,7%	9.950	Media alta	46,7%	15.217
Psicográficas	Visita Restaurantes fuera del lugar de residencia	Visita Restaurantes fuera del lugar de residencia	96%	9.552	Visita Restaurantes fuera del lugar de residencia	96%	14.609
Conductual	Prefieren Comida de la Sierra	Prefieren Comida de la Sierra	70%	6.687	Prefieren Comida de la Sierra	70%	10.226
Cantidad de personas en cada Segmento		6.687			10.226		
% de cada Segmento		4%			7%		

Elaborado por: Autores

Fuente: (Markop, 2010)– Resultados obtenidos en las encuestas realizadas en la Investigación de Mercados.

4.1.2. MERCADO OBJETIVO

Después de un análisis medible, accesible, sustancial, y diferenciable como lo indica Kotler (Armstrong, 2008) se puede concluir que los segmentos que, *Micuna Ruphay*, atacará son a los S1, S2, S3, S4, mismos que en porcentaje representa el 89% del total del universo.

4.1.3. DIFERENCIACIÓN

Una vez analizados todos los segmentos para la determinación del mercado meta, *Micuna Ruphay*, empleará el *Marketing Diferenciado*, pues al tomar en cuenta lo planteado por Kotler, cuando se dirige a varios segmentos es necesario diseñar distintas ofertas de mercado para cada uno de estos.

Micuna Ruphay, define su Ventaja Competitiva estableciéndola en base a los criterios propuestos por Kotler y Armstrong (Armstrong, 2008) de *importancia, superioridad, distintivo, comunicable, costeable y rentable*, de esta manera está orientada a mantener una diferenciación basada en estándares de calidad que genere un beneficio para el cliente que se menciona a continuación:

Micuna Ruphay, define una administración y operación orientada a generar un servicio caracterizado por la rapidez en la atención al cliente. Y lo ejecuta mediante estándares de calidad definidos a través de un Sistema de Gestión de Calidad, que permite mantener, controlar y generar mejora continua en todos los procesos de la organización.

4.1.4. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Micuna Ruphay, decide como estrategia de posicionamiento ofrecer *Más por lo Mismo*, porque de este modo se puede atacar a la competencia ofreciendo una propuesta de valor que otorgue mejor calidad al mismo precio; debido a que el servicio será guiado a través de estándares de calidad que ofrecerán beneficios

en cuestión de tiempo de atención al cliente, servicio y calidad de los productos, pero manteniendo un precio acorde en comparación al mercado; a continuación se define la declaración de posicionamiento en base al esquema de Kotler (Armstrong, 2008):

Para las familias consumidoras de comida típica ecuatoriana serrana que quieren hacer turismo interno, Micuna Ruphay, es el restaurante que proporciona una exquisita gama de platos tradicionales unidos en uno sólo porque complementa los sabores de Quito, Latacunga y Ambato en un solo lugar.

Una vez definida la estrategia de marketing que marca las pautas a seguir; a continuación se define el *Marketing Mix*, que facilitará la adecuada implementación de los mismos.

4.1.4.1. PRODUCTO

Los cuatro segmentos a los que atacará Micuna Ruphay, se caracterizan por manejar las mismas líneas de producto es decir *Entradas, Platos Fuertes, Bebidas y Postres*; por lo tanto a continuación se detalla esta información:

Niveles de Productos / Líneas de Producto	Entradas	Platos Fuertes	Bebidas	Postres
Producto Básico	<p>Las entradas que ofrecerá <i>Micuna Ruphay</i>, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empanadas de morocho • Empanadas de queso • Mote con chicharrones • Quimbolitos • Choclo con queso • Cuero Reventado <p>Considerándose como la especialidad de la casa en entradas el <i>Cuero Reventado</i>.</p>	<p>Dentro de esta línea de producto se mencionan a las sopas, caldos y platos fuertes, como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yaguarlocro • Caldo de gallina • Locro de cuero • El Gran Ruphay • Hornado • Chugchucara • Llapingacho • Lomo salteado • Lomo asado • Churrasco • Apanado • Seco de gallina <p>Siendo el plato de la casa <i>El Gran Ruphay</i>, que es un plato que reúne las</p>	<p>Como bebidas <i>Micuna Ruphay</i> ofrecerá los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugos naturales • Limonada • Chicha • Jucho • Gaseosa • Cerveza • Café expresso • Café americano • Agua aromática • Chocolate ambateño • Sangría y Vinos 	<p>Los postres que se ofrecerá son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frutillas con crema • Uvilla con crema • Torta con helado • MilkShake • Copa de helado <p>Siendo el postre más destacado por la compañía Uvilla con Crema.</p>

		especialidades gastronómicas de las tres ciudades del centro del país como son Quito con su destacado Hornado, Latacunga con la muy bien conocida Chugchucara, y Ambato con el Llapingacho	<i>Micuna Ruphay</i> , mantendrá como especialidad de la casa en cuestión de bebidas el <i>Jucho</i> .	
Producto Real	La presentación de todos los platos de <i>Micuna Ruphay</i> , se caracterizan por mantener un diseño artesanal, destacando la serranía ecuatoriana en el empleo de vajilla elaborada con arcilla (utensilios característicos de la zona). A continuación se describen las especialidades de cada línea de producto en base a los niveles de producto.			
	El <i>Cuero Reventado</i> , que <i>Micuna Ruphay</i> ofrecerá se destaca por su sabor, y este es característico por la manera de prepararlo, pues se emplea un soplete que permite la cocción del cuero de cerdo con su peculiar sabor, y acompañado de una porción de mote.	<i>El Gran Ruphay</i> , muestra la integración gastronómica del centro del país, es por eso que el plato está estructurado de la siguiente manera: porción de fritada acompañada de mote, maduro y chulpi, en el centro del plato una porción de tortilla de papa a sus costados chorizo ambateño (huevo frito, si desea el cliente), y finalmente, hornado acompañado con ensalada (lechuga, remolacha, curtido y aguacate) sin dejar de lado el agrio.	El <i>Jucho</i> , que se caracteriza por ser una bebida típica del centro del país; y su principal ingrediente el capulí fruta endémica de la zona.	<i>Uvilla con Crema</i> , es el postre destacado de la casa debido a que la fruta es orgánica y le da un sabor característico.
Producto Aumentado	Los productos que ofrece <i>Micuna Ruphay</i> , se caracterizan debido a la facilidad que brinda a sus clientes en la forma de pago y entrega del producto que puede ser para servirse o para llevar.			
Servicio	La atención al cliente es el servicio que <i>Micuna Ruphay</i> ofrece y cumple con las características mencionadas por Kotler (Armstrong, 2008) de intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, imperturbabilidad; el servicio será ofrecido por los colaboradores de la compañía que mantienen políticas de servicio al cliente determinadas y especificadas en el Capítulo de Operaciones. El horario de atención al cliente serán los días Jueves, Viernes, Sábados y Domingos en horario a partir de las 11:00 am hasta las 17:00 pm			

Imagen Corporativa

Micuna Ruphay, nace principalmente por rescatar la ancestralidad del idioma del Ecuador, que es quichua, es por esta razón la denominación del restaurante que traducida al español tiene una connotación referente a “casa caliente”.

Como es objetivo de la empresa comunicar los valores institucionales y en sí su nombre, el logotipo de la empresa tiene consigo mostrar la majestuosidad de las montañas andinas combinado con colores terrenales como se puede ver a continuación:



4.1.4.2. PRECIO

Micuna Ruphay, hará su fijación de costos en base a Costos más Margen, con el fin de tener más certeza con respecto a los costos, buscando precios similares que minimicen la competencia por precios, es así que los precios de los productos oscilan entre de \$5 a \$9 incluido impuestos, dependiendo el plato. A continuación se describe el Análisis de Costos que permitirán definir el precio de los platos.

Para iniciar un análisis adecuado de los costos en los que incurriera *Micuna Ruphay*, se establece la receta estándar de los platillos que contempla información como los ingredientes, cantidad, precio, costo por 10 pax (personas), porcentaje de varios que corresponde al referencial que emplea uno de los expertos entrevistados (Lic Pablo Díaz); obteniendo como resultado los costos netos, costos totales, costos por pax y precios sugeridos, al mismo que se le añade un porcentaje de utilidad por plato deseado por *Micuna Ruphay*.

La planificación de las ventas se respalda desde los resultados obtenidos en el estudio de mercado y es así que: considerando el total de encuestas realizadas a la muestra (382) se obtuvo como resultado 36 encuestados que se

encuentran dentro del perfil de posible consumidor de *Micuna Ruphay* (representa el 9,4% del total de encuestados) considerándolos como consumidores a aquellas personas que respondieron: *que visitan un restaurante fuera de la ciudad de residencia, adicionalmente que consumen o gustan de comida típica ecuatoriana serrana, que estén dispuestos a pagar por un plato fuerte desde 5 dólares americanos en adelante, y finalmente son considerados como consumidores potenciales a las personas que respondieron que están dispuestos a viajar a un restaurante por un lapso de 31 minutos o más.* Siguiendo con el razonamiento empleado para la obtención de las ventas, se toma en cuenta el total del universo de clientes de *Micuna Ruphay* que corresponde a 59.208 personas, del mismo que obteniendo la relación con respecto a los 36 encuestados que se convierten en los posibles consumidores de la empresa se obtiene un total de 5.580 pax. Adicionalmente si se toma en cuenta la publicidad que decide hacer *Micuna Ruphay*, que corresponde a las tres radios (La Bruja, FM Mundo, Platinum) más escuchadas dentro del nivel social al que apunta la empresa (información obtenida de la empresa *Mercados & Proyectos*), la misma que menciona que existen 104.263 de hogares de clase media alta y alta, por lo tanto obteniendo un proporcional de las radios en las que la empresa pauta se tiene que corresponde al 12,57% de hogares que escucharían la publicidad de *Micuna Ruphay*, y tomando en cuenta que el 4% de hogares que escucharon la publicidad tomen la decisión de consumir.

Por último en base a las encuestas el 99,74% respondieron que acudían a un restaurante por lo menos con un acompañante; por lo tanto empleando toda la información recabada se obtiene que en promedio se obtendrá una atención semanal (4 días de trabajo) a 225 pax y 898 pax mensuales.

Se puede observar que las ventas proyectadas por *Micuna Ruphay*, toman como datos información conservadora, es decir que los resultados obtenidos apuntan a ser considerados como datos mínimos de posibles consumidores.

Para obtener los datos mensuales de ventas y reconociendo que el negocio es estacional la manera más propicia que se ha analizado para obtenerla es a través del número de visitantes que tiene la provincia, debido a que este considera los niveles de estacionalidad en las temporadas altas y bajas es así que según el MINTUR los meses con más alta afluencia de turistas son Marzo, Mayo, Julio, Noviembre (Turismo, 2008), estos datos corresponde únicamente a turismo nacional ya que es el mercado al que se enfoca *Micuna Ruphay*. Una vez analizada la estacionalidad se pudo obtener las ventas mensuales dentro del primer año, considerando las variaciones mes a mes debido a la estacionalidad. Finalmente se obtienen ventas anuales de 16.421pax (primer año) y considerando un pax que cuesta \$9,10 que corresponde al consumo de un plato fuerte (el Gran Ruphay) y una bebida, por lo tanto se obtiene unas utilidades brutas anuales de \$ 68.664,65 dólares americanos.

4.1.4.3. PROMOCIÓN

Micuna Ruphay, con el fin de crear relaciones con sus clientes genera el siguiente mix promocional enfocado a todos los segmentos de mercado por igual:

Publicidad	Promoción de Ventas	Relaciones Públicas	Ventas Personales	Marketing Directo
<p>Los medios empleados por <i>Micuna Ruphay</i> para promocionar el servicio han sido determinados mediante el método costeable orientado básicamente en cuanto la empresa puede pagar como lo indica Kotler(Armstrong, 2008) a ofrecer será a través de Radio, Medios Publicitarios, Redes Sociales y Página Web. Dentro de los medios de comunicación radial que contempla la compañía basándonos en ranking de <i>Marcados y Proyectos</i>, se deciden radios como JC Radio, FM Mundo, Platinum, Canela Quito. En medios escritos como TV guía, Estados de cuenta del Banco del Pichincha, Portal Inmobiliario, Revista La Familia. Finalmente se emplearán redes sociales como Facebook y Twitter</p>	<p>Los días viernes, se establece la promoción 2X1 en su línea de postres.</p> <p>Cuando los clientes decidan celebrar su cumpleaños en el restaurante, <i>Micuna Ruphay</i> les recibirá con un postre con velas para la celebración del día especial.</p> <p>Cupones de recompra, que consiste en entregar cupones de descuento después de la primera compra con un porcentaje de descuento determinado.</p>	<p><i>Micuna Ruphay</i>, enfocará sus esfuerzos a ofrecer Patrocinios a distintos eventos como: Exposiciones, Días de Familia de Colegios y Escuelas.</p>	<p>La venta directa que empleará <i>Micuna Ruphay</i>, está guiada a ofrecer los servicios a grupos específicos como: Grupos de Tercera Edad y Empresas.</p>	<p>La compañía empleará estrategias como mailing.</p>

Elaborado por: Autores

4.1.4.1. PLAZA

En un inicio la organización mantiene un solo canal de distribución el mismo que se define *Canal de Marketing Directo* como lo menciona Kotler(Armstrong, 2008).

5. CAPITULO V- PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

Desarrollar los estándares de calidad que engloban las mejores prácticas frente al manejo y desarrollo de un restaurante; por lo tanto el presente capítulo recoge el ciclo de operaciones, los equipos y herramientas empleadas, diseño de instalaciones e información que definen las operaciones del negocio.

5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Las Operaciones de *Micuna Ruphay*, basan su funcionamiento en base a estándares de calidad que se estructuran para contribuir a la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos; por lo que se define la capacidad para proporcionar servicios que contribuyan a un manejo apropiado siempre enfocando sus esfuerzos al mejoramiento continuo y al aseguramiento de los requerimientos del cliente y las normativas ecuatorianas.

Micuna Ruphay, guía sus procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de las operaciones del negocio, con el propósito de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, colaboradores, proveedores, socios, sociedad y obtener, mantener y mejorar el desempeño global de la organización y sus capacidades.

Micuna Ruphay, mantendrá una aplicación eficaz de las actividades, mediante el apoyo en los procesos que permiten ejecutar una mejora continua, y el aseguramiento de la calidad en todas las labores que ejecuta, por lo que clasifica sus actividades en procesos entre los cuales se tiene:

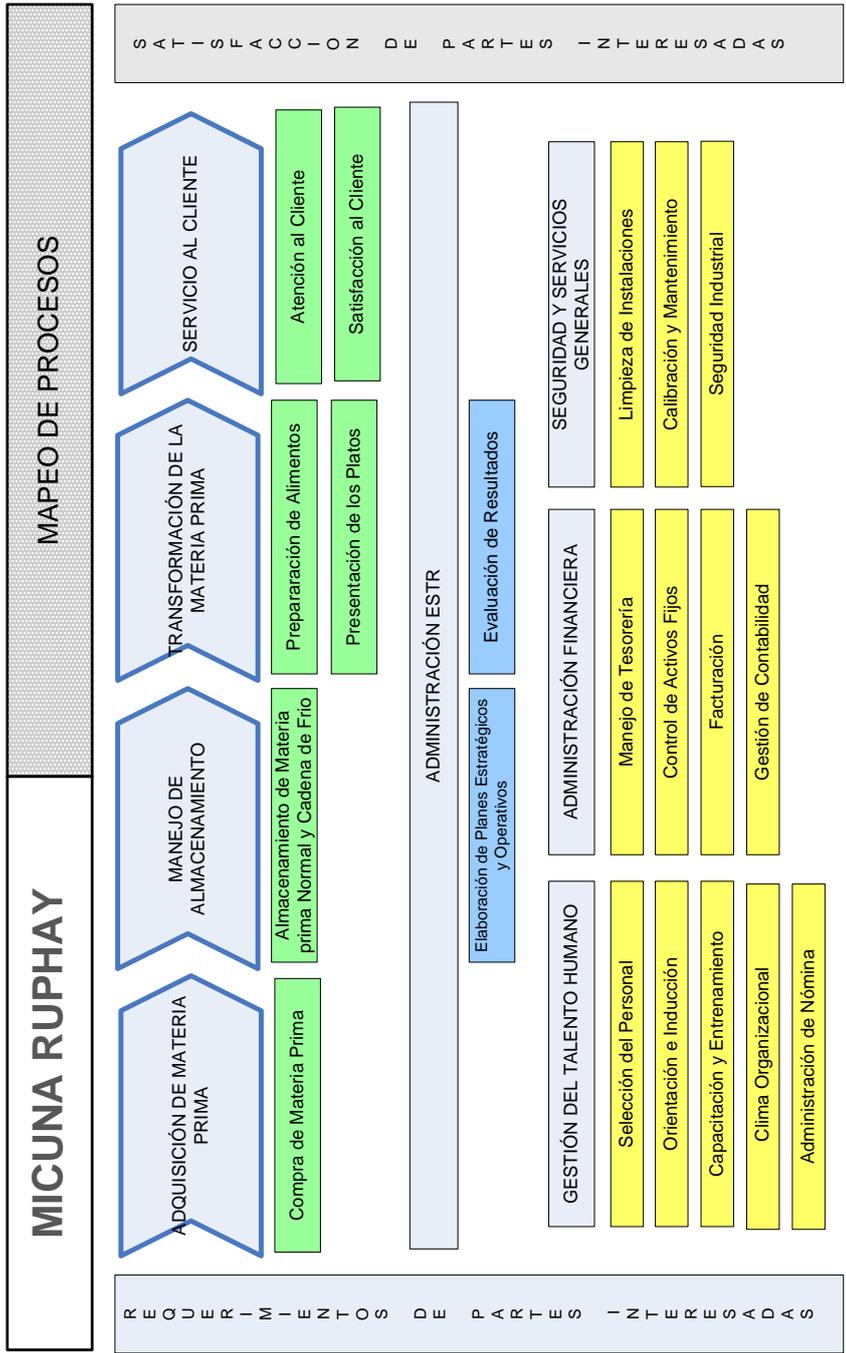
- Administración
- Gestión del Talento Humano
- Administración Financiera

- Seguridad y Servicios Generales
- Adquisición de Materia Prima
- Manejo de Almacenamiento
- Transformación de Materia Prima
- Servicio al Cliente

5.2. CICLO DE OPERACIONES

Micuna Ruphay, mantiene un Ciclo de Operaciones guiado en procesos estandarizados, que dan inicio con el *Requerimiento de Partes Interesadas*, continuando con la cadena de valor que consiste en *Adquisición de Materia Prima*, *Manejo de Almacenamiento*, siguiendo con la *Transformación de Materia Prima* y finalmente con el proceso de *Servicio al Cliente*, esta cadena de valor depende de procesos de apoyo que ayudan al funcionamiento de *Micuna Ruphay*, como son los procesos de *Administración Estratégica*, *Gestión del Talento Humano*, *Administración Financiera*, *Seguridad y Servicios Generales*. Estos procesos conectados e interrelacionados entre todos ellos permiten que *Micuna Ruphay* mantenga la *Satisfacción de la Partes Interesadas*, como se puede ver en el siguiente Mapeo de Procesos:

CUADRO 5.1: MAPEO DE PROCESO



Elaborado por: Autores
Fuente: Kaplan

5.2.1. ADMINISTRACIÓN

El proceso de *Administración* consiste en la creación de planes que facilitan la toma de decisiones de manera oportuna, permitiendo que la ejecución, elaboración y revisión sean efectuadas de modo confiable. Este proceso consta de los siguientes subprocesos:

- *Elaboración de Planes Estratégicos Operativos*: Permite documentar y establecer las normas y procedimientos para la elaboración de Planes Operativos de *Micuna Ruphay*, los mismos que tienen como marco primordial la Planificación Estratégica de la organización.
- *Evaluación de Resultados*: Se relaciona con la verificación y cumplimiento de los diversos planes que son elaborados y ejecutados.

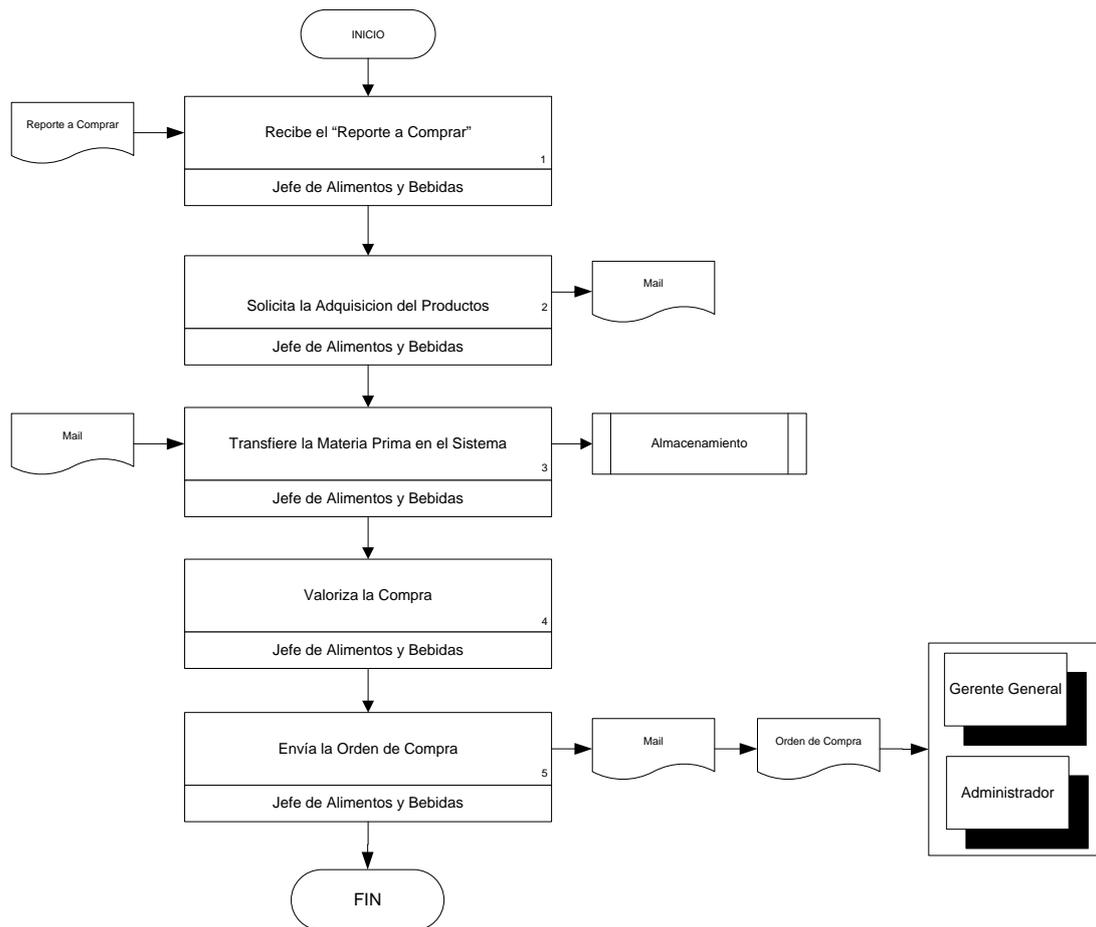
5.2.2. ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

El Proceso de Adquisición de Materia Prima, se refiere a la compra de insumos que se requieren para elaborar los platos que mantiene *Micuna Ruphay*, en este proceso incluye el subproceso de:

- *Compra de Materia Prima*: Se refiere a la compra de insumos que se requieren, adicionalmente los lineamientos a seguir con los proveedores, y de esta manera garantizar las provisiones de materia prima.

Entre las políticas que *Micuna Ruphay* mantiene para su stock de materia prima será por lapsos semanales y en base al requerimiento del Jefe de Adquisiciones.

FLUJOGRAMA 5.1: ADQUISICION MATERIA PRIMA



Elaborado por: Autores

5.2.3. MANEJO DE ALMACENAMIENTO

El Proceso de Almacenamiento consiste en brindar las condiciones más óptimas para guardar o resguardar la materia prima, conservando las propiedades de los alimentos; se relaciona con los siguientes subprocesos:

- *Almacenamiento de Materia Prima Normal y de Cadena de Frío:* hace referencia al almacenamiento de la materia prima con el fin de cumplir con los requerimientos necesarios para mantenerlos dentro de condiciones óptimas de almacenamiento.

5.2.4. TRANSFORMACIÓN DE MATERIA PRIMA

El Proceso de *Transformación de Materia Prima*, consiste en la preparación de los alimentos, características y propiedades alimenticias previamente determinadas. Este proceso consta de los siguientes subprocesos:

- *Preparación de los Platos*: reúne las mejores prácticas, conservando siempre el sabor y tradición nacional que caracteriza a *Micuna Ruphay*, en el cual se mencionan las recetas de los distintos platos, es por eso que cada plato está estructurado bajo una *Receta Estándar* previamente elaborada que contiene información como: ingredientes, cantidad, precio, costo por 10 pax (personas), porcentaje de varios que corresponde al referencial que emplea uno de los expertos entrevistados (Lic. Pablo Díaz)
- *Presentación de los Platos*: muestra la estandarización de las distintas presentaciones y diseños de cada uno de los platos.

5.2.5. SERVICIO AL CLIENTE

El Proceso de Servicio al Cliente es la herramienta que emplea *Micuna Ruphay*, con el objetivo de ofrecer mayores beneficios al cliente, por lo que se apoya en los siguientes subprocesos:

- *Atención al Clientes*: Se refiere a los diferentes lineamientos que deben seguir los colaboradores de la compañía, los mismos que deben tener una actitud directa y cordial para proporcionar una atención eficaz, eficiente y oportuna.

Micuna Ruphay, mantiene políticas establecidas como las que se detallan a continuación:

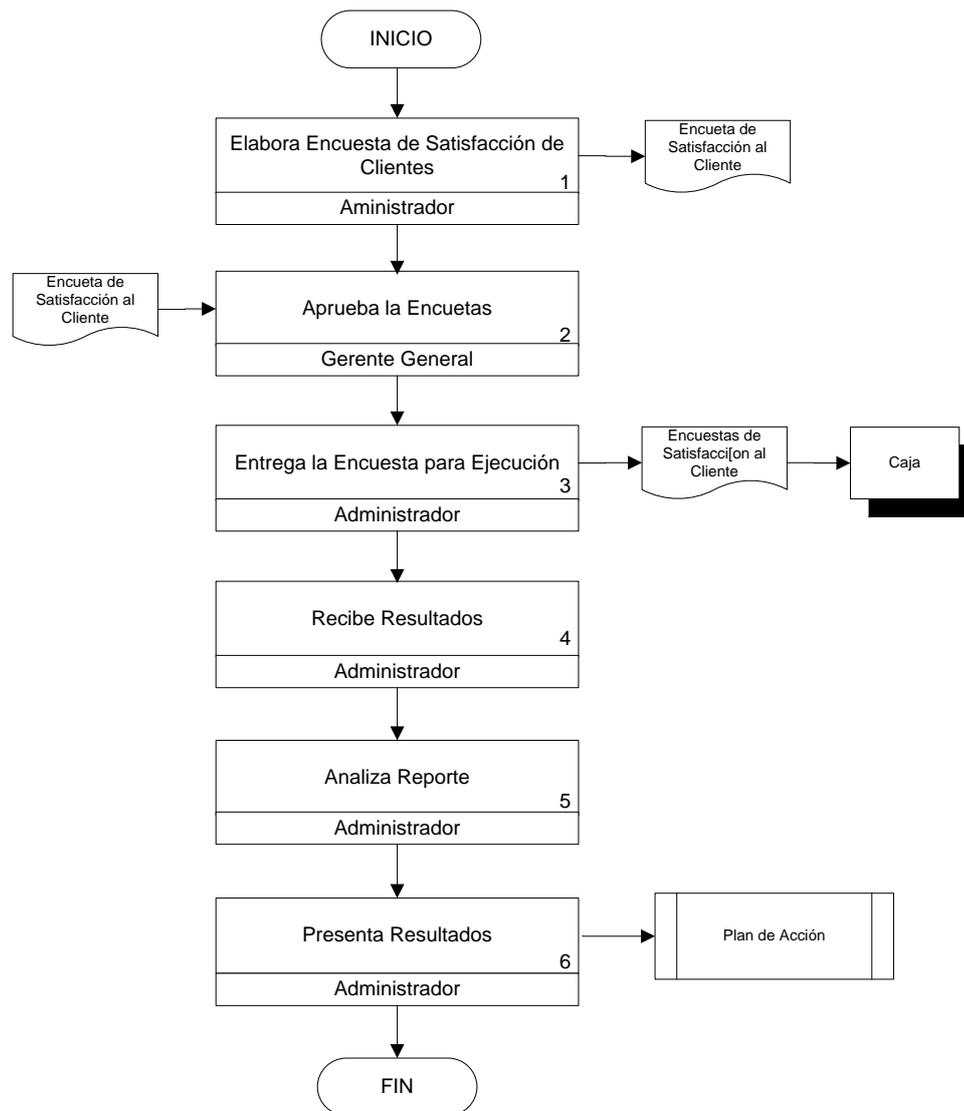
5.2.5.1. ESTÁNDARES DE ASEO DEL SALÓN

- Los vidrios sin polvo y sin huellas

- No encontrar losa sucia ni residuos de comida
- Los impresos y otros elementos deben tener apariencia de nuevos libre de ralladuras y sucios
- La tapicería de los muebles sin residuos de comida, ni manchas, y el ribete bien colocado.
- El área entre las puertas no debe tener mugre.

5.2.5.2. ESTÁNDARES DE ASEO DEL BAÑO

- El espejo del tocador refleje limpieza, sin huellas, sin manchas de pasta dental, laca, ni gotas de agua, sin ralladuras ni roturas.
- La griparía brillante y la jabonera son residuos de jabón
- La porcelana del lavamanos brillante, sin pelos, sin residuos de jabón ni pasta dental. El sifón sin muestra de óxido ni pelos.
- Las paredes no presenten manchas ni rasgaduras
- Olor agradable y sensación de frescura
- El inodoro completamente blanco por dentro y por fuera
- El piso de azulejo completamente blanco, sin percudido y sin mugre ni pelos detrás de la puerta
- Papel higiénico dispuesto adecuadamente.
- *Satisfacción al Cliente:* Permite establecer las acciones a seguir cuando se produce una queja, reclamo o sugerencia por parte del cliente, proveedor o aliado estratégico relacionado con el servicio que brinda *Micuna Ruphay*.



Elaborado por: Autores

5.2.6. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El proceso de Gestión del Talento Humano permite un correcto manejo de los recursos humanos empleados en la compañía; se fundamenta en los subprocesos de:

- *Selección de Personal:* Se refiere a las acciones a seguir para elegir el colaborador más idóneo para cubrir una vacante disponible.

- *Orientación e Inducción:* Describe los pasos que son necesarios a seguir para que un colaborador nuevo se pueda integrar a *Micuna Ruphay*.
- *Capacitación y Entrenamiento:* Permite garantizar un adecuado sistema de capacitación y entrenamiento del personal en relación con las actividades del cargo o puesto, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la compañía.
- *Clima Organizacional:* Evalúa el grado de satisfacción que tienen los colaboradores dentro *Micuna Ruphay*.
- *Administración de Nómina:* Se refiere a los diferentes procesos que se realizan para el correcto control y funcionamiento de la nómina de personal.

5.2.7. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

El proceso de Administración Financiera es el conjunto de subprocesos que se relaciona con el manejo financiero contable de los diversos recursos económicos con los que cuenta *Micuna Ruphay*, anticipando que este proceso tendrá un tratamiento de outsourcing; este proceso consta de:

- *Manejo de Tesorería:* Consiste en el pago de las obligaciones adquiridas por parte de la compañía.
- *Control de Activos Fijos:* Se refiere al control de los diversos activos que forman parte de la compañía.
- *Facturación:* Consiste en las acciones a seguir por parte de la empresa para entregar al Cliente un certificado legal que respalde las negociaciones mutuas.
- *Gestión de Contabilidad:* Es el subproceso que describe las diversas acciones que la empresa realiza para un correcto manejo de los

recursos financieros, así como mantener un control adecuado de todos los gastos de la empresa, este subproceso será un outsourcing.

5.2.8. SEGURIDAD Y SERVICIOS GENERALES

El Proceso de Servicios Generales, mantiene el cuidado de las instalaciones, por lo que incluye los subprocesos de:

- *Calibración y Mantenimiento:* Consiste en las diferentes acciones a seguir para que las máquinas se mantengan en condiciones óptimas de uso.
- *Limpieza de Instalaciones:* Se refiere a las diversas medidas que la empresa debe tomar para mantener un adecuado mantenimiento y salubridad de las instalaciones.
- *Seguridad Industrial:* Establece un conjunto de lineamientos, con el fin de mantener el orden y el buen control en casos de emergencia, conservando la integridad y el bienestar de todos los que se encuentran dentro de los predios de *Micuna Ruphay*.

5.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO, POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

Micuna Ruphay, mantendrá estándares de servicio, en conjunto marcan las concepciones que el consumidor identifica y evalúa sobre lo que recibe al solicitar el servicio. Al establecer estos estándares de servicio no se consideran aspectos o situaciones puntuales sino el total de actividades necesarias para cumplir constantemente el proceso del servicio. Esta característica presenta tres requisitos:

- La perfección de la aplicación de los procesos

- La actitud de la persona que lo aplica
- Y tiempo de respuesta

A partir de estas características, *Micuna Ruphay*, fundamenta sus políticas para un buen servicio en:

- Una sonrisa amable y cordial con el cliente
- Mantener contacto visual con el cliente
- Crear una atmosfera calurosa de hospitalidad.

Es importante recalcar uno de los procedimientos trascendentales de, *Micuna Ruphay*, como es la *Solución de Problemas*, que permiten mantener una conexión de respuesta inmediata con el cliente que en el futuro se transformará en una táctica de venta; mismos que han sido basados en las mejores prácticas de una cadena reconocida mundialmente (GHL-Hoteles, 2002) a continuación se enuncian los lineamientos más importantes que lo contemplan:

Soluciones que Conectan (Si un cliente no está conforme con algún servicio el procedimiento a seguir es: AGRADECER LA QUEJA, PEDIR DISCULPAS, Y DAR SOLUCIÓN)

Mejor lo discreto que lo exagerado: permita que la gente se sorprenda de que hubo más de lo que usted prometió y que las cosas fueron más fáciles de lo que usted dijo. Recuerda que nada pesa menos que una promesa, cualquier persona puede criticar, condenar y quejarse pero se requiere de carácter y auto control para ser comprensivo e indulgente.

Escuche con Generosidad: Mantenga siempre buen contacto visual y lenguaje corporal (Muestre un Interés Real), no interrumpa. Respete todos los detalles pertinentes. Haga preguntas para identificar la causa y detalles subyacentes.

Reconozca la Emociones: Considere como influyen las palabras en las emociones de sus clientes, busque señales visuales y verbales que indiquen el malestar del cliente con la situación.

Discúlpese: Si algo malo pasó, exprese una disculpa sincera por la situación que no satisface las expectativas del cliente. No culpe a nadie, no de excusas.

Resuelva el Problema: Hágase responsable, actúe en nombre de *Micuna Ruphay* haga seguimiento para asegurarse que el problema fue resuelto.

Agradezca al Cliente: Agradezca al cliente por hacerle tomar en cuenta de la situación y permitir resolver el problema.

5.4. GARANTÍAS

Micuna Ruphay, mantiene garantías del servicio prestado, ofreciendo una respuesta inmediata a cualquier evento o suceso que pueda surgir, es por eso que contempla:

En caso de encontrar en un plato un elemento no apropiado y anti higiénico, debe seguir lo establecido en **Soluciones que Conectan**, adicionalmente retire el plato de inmediato. Y proceda a informar el no cobro del plato.

En caso de una percepción no adecuada de elementos descompuestos, quemados, o crudos debe seguir lo establecido en **Soluciones que Conectan**, adicionalmente retire el plato de inmediato. Y proceda a ofrecer las opciones de doblar la porción u ofrecer un postre.

En caso de errores en cuestión de servicio ofrecido por el mesero, debe seguir lo establecido en **Soluciones que Conectan**, y ofrecer un postre a elección del cliente de la carta.

Micuna Ruphay, no se hace responsable de ningún tipo de pérdida o ralladura en los autos de los clientes.

5.5. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Micuna Ruphay, debido a su nivel de producción y al tipo de alimentos que se van preparar requiere de:

Equipo de Cocina:

- Campana Extractora
- La cocina
- La parrilla
- Plancha
- Microondas
- Batidora
- Cafetera
- Abrelatas
- Balanza
- Nevera
- Estantes
- Mesa de trabajo con anaquel

Adicionalmente están los elementos del comedor como son:

- Mesas
- Asientos
- Asientos para niños
- Caja Registradora

- Juegos de cada tipo de plato, taza, cuchillo , tenedor, cuchara y vaso
- Saleros, pimenteros, jarras, cubos para hielo, bandejas, ceniceros.
- Mantelería

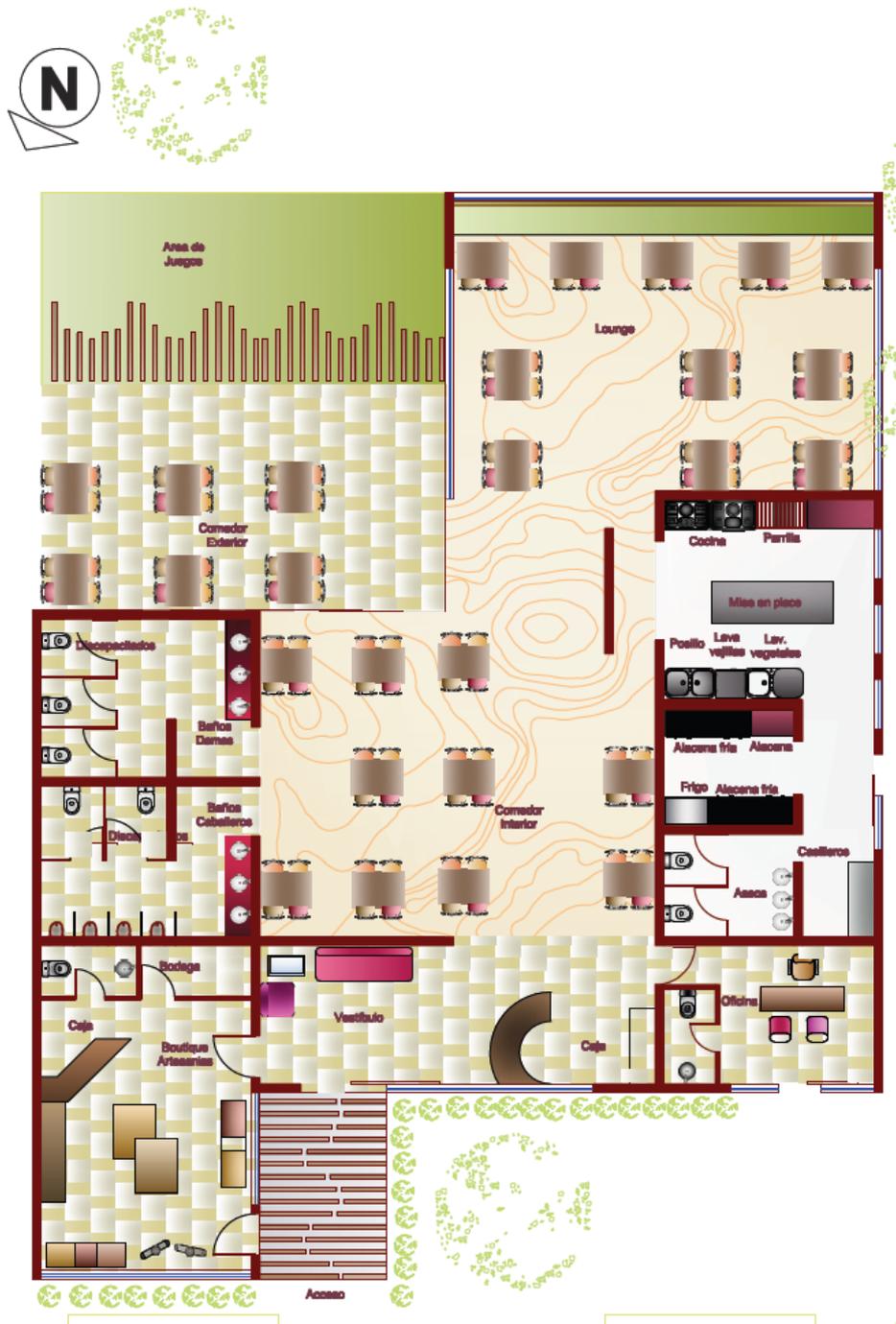
5.6. INSTALACIONES Y MEJORAS

Construcción: a pesar de que el terreno es propio se evalúa el costo total del terreno (\$ 17.500 dólares americanos), sumándole el precio que se debería pagar por él, los costos de preparación del sitio para los trabajadores de construcción y el paisajismo que se va a emplear, y adicionalmente el espacio de estacionamiento. Todos los costos se detallan en el Capítulo Financiero.

En base al estudio de mercado que se ha realizado, y en el cual se ha definido la demanda a ser receptada, se ha establecido un tamaño del inmueble que acoja a 120 personas siendo aproximadamente un inmueble que requiera de 1.3 a 1.4 metros cuadrados por puesto(Coltman, 1992), que son los estándares que se requieren para un restaurante familiar. Sin tomar en cuenta el área de recibo, cocina, almacenamiento de alimentos, los baños, espacio de oficinas, que representan el 30% del área total de construcción.

Instalaciones: considerando el crecimiento del negocio y el espacio con el que se cuenta (8 hectáreas), se define el completar el círculo implementando cultivos de frutas exóticas, para lo cual se empleará el desecho de la cocina como material orgánico como abono.

PLANO 5.1: PLANO ARQUITECTONICO MICUNA RUPHAY



Elaborado por: Ing. Lorena Quispe

5.7. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El domicilio fiscal de la empresa será: Provincia de Cotopaxi, Cantón Pujilí, Parroquia Patoa de Quevedo.

5.8. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

El método que se emplea para mantener el control y seguimiento del inventario de materia prima es el de ***Precio de Mercado***, el mismo que va a considerar los precios promedios de las materias primas.

El almacenamiento de la materia prima se lo llevará a cabo a través refrigeradoras de gran capacidad que permitan mantener los alimentos en el periodo en el que se va a trabajar.

6. CAPITULO VI - EQUIPO GERENCIAL

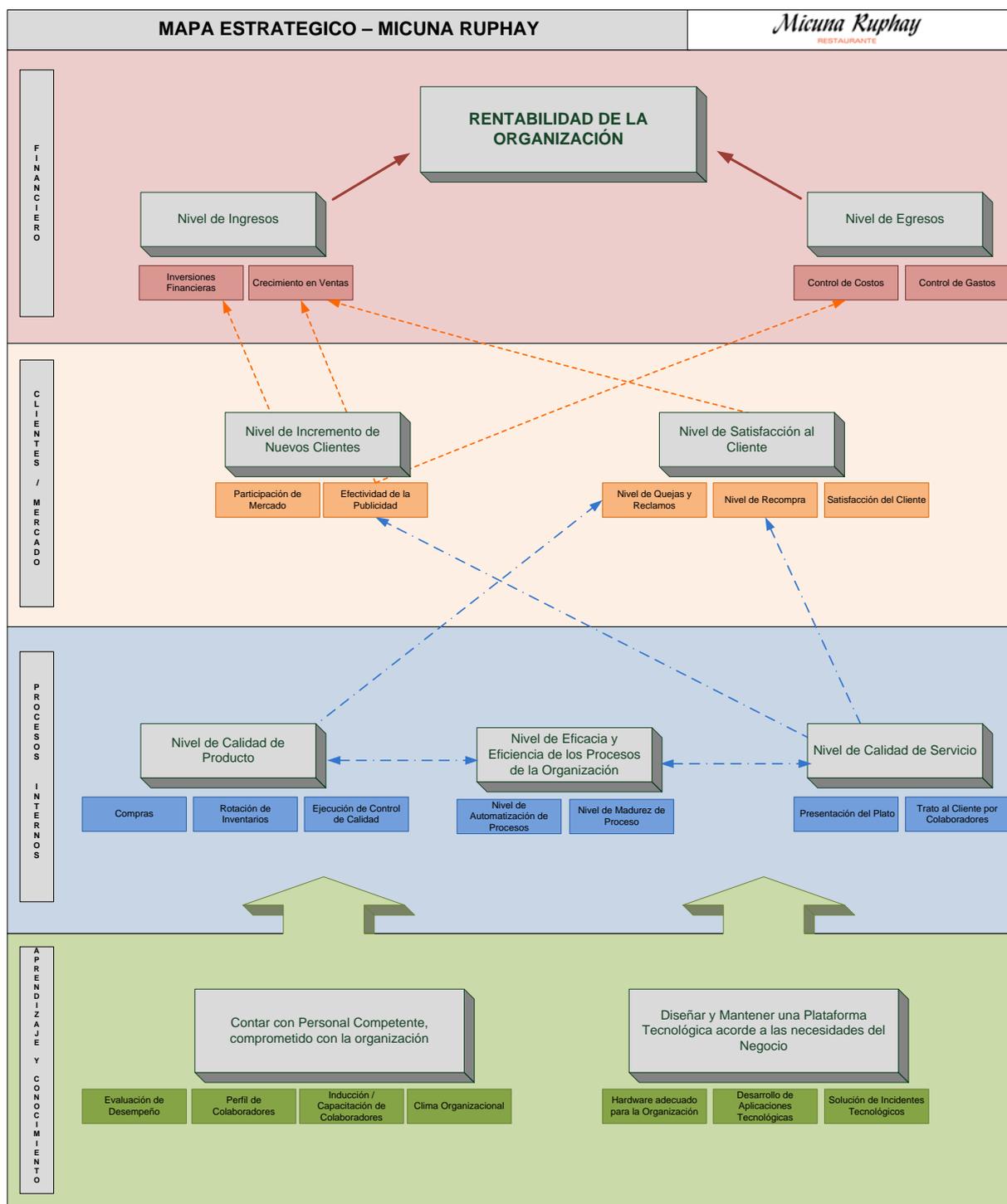
El presente capítulo pretende establecer la estructura organizacional, las políticas de empleos y beneficios, que regularizarán e incentivarán el desempeño del equipo de trabajo de *Micuna Ruphay*.

6.1. PILARES ORGANIZACIONALES

Con el afán de emplear las mejores prácticas en cuestión de seguimiento, control sobre la planificación estratégica, se plantea un Tablero de Mando que permite visualizar las 4 perspectivas que menciona Kaplan (Robert S. Kaplan D. P., 1996), (Robert S. Kaplan D. P., 2004) como son: Perspectiva Financiera, Cliente / Mercado, Perspectiva Procesos Internos y finalmente Aprendizaje y Conocimiento.

Con el fin de mantener una visión más clara de la aplicación de lo planteado por Kaplan se establece a continuación el Mapa Estratégico, que muestra la relación de los objetivos y las rutas críticas a seguir para su cumplimiento

ILUSTRACION 6.1: MAPA ESTRATEGICO



Elaborado por: Autores
Fuente: Kaplan

A continuación se puede observar el Tablero de Mando de *Micuna Ruphay*
ANEXO 11:

ILUSTRACION 6.2: TABLERO DE MANDO

Elaborado por: Autores
Fuente: Kaplan

Micuna Ruphay, decide establecer los umbrales de éxitos en base a históricos de la empresa que es una de las mejores prácticas; por lo tanto no se establecen ni líneas base debido a la falta de información.

6.1.1. VISION

La visión de **“Micuna Ruphay”** es ser reconocidos en 5 años como un restaurante original, sólido y profesional, que permita ser de este restaurante un lugar preferencial en los gustos de nuestros clientes

6.1.2. MISION

Somos el restaurante **“Micuna Ruphay”**, ofrecemos gastronomía ecuatoriana tradicional, preparada con ingredientes de primera y procesos con estricta higiene; con calidad humana y principios éticos, dedicada a la satisfacción plena de nuestros clientes, con talento humano motivado y otorgando rentabilidad sostenible a nuestros accionistas.

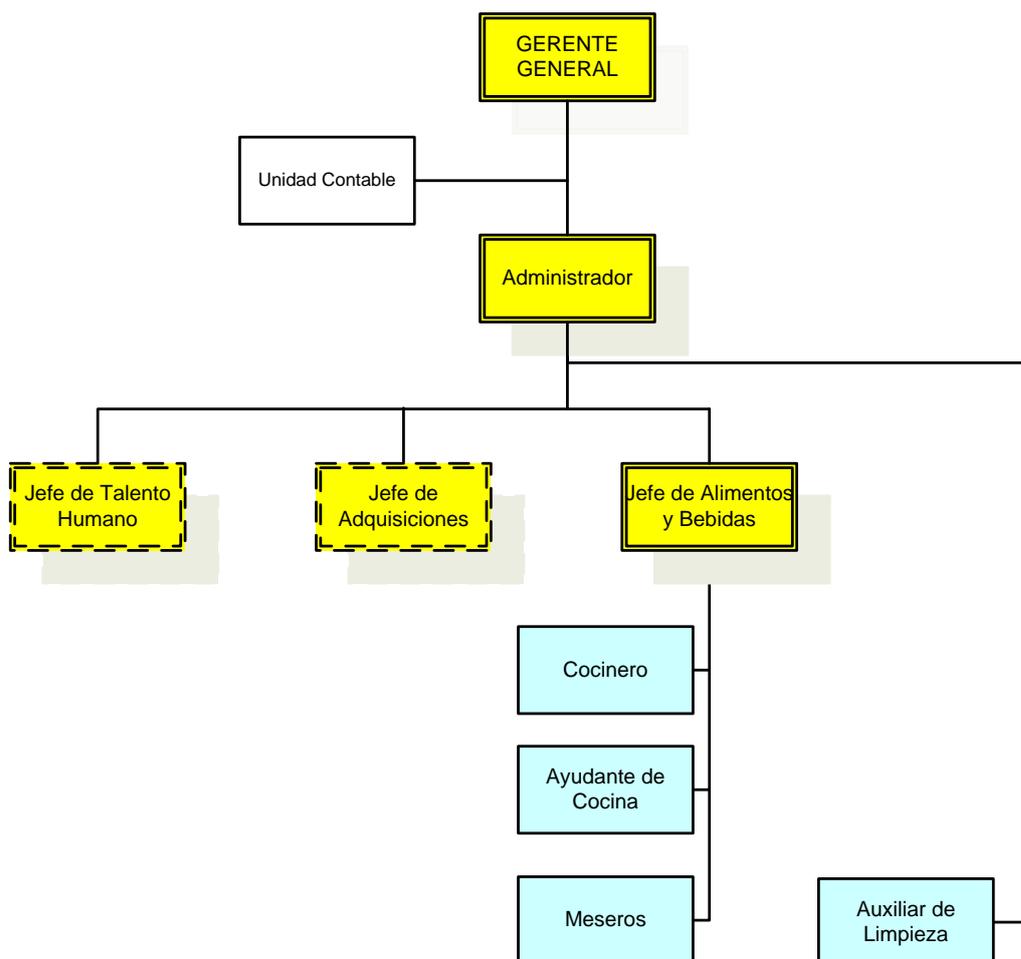
6.1.3. NUESTROS VALORES Y PRINCIPIOS



- *Integridad:* Nos obliga a mantener una conducta permanente acorde a la verdad, sustentada en la honradez, lealtad, ética y transparencia.
- *Respeto:* Se manifiesta al buscar la protección a las personas y su dignidad sin distinciones, teniendo presente su condición, edad, mérito con las mejores manifestaciones de cortesía y urbanidad.

- *Compromiso y Pasión:* Se interpreta como la pasión que nos impulsa a nuestras acciones y actitudes se dirijan al cumplimiento del espíritu de la hospitalidad demostrando aprecio y lealtad por nuestro Restaurante y su gente.
- *Trabajo en equipo:* En el Restaurante se valora y estimula e concepto de unidad para que actuemos en término de empresa como un todo integrado y no con base de cada dependencia.

6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



El organigrama de *Micuna Ruphay*, se plantea en base a dos grados de responsabilidad que son:

Centros de Producción: Que representan los controles operacionales, es decir el staff de la Alimentos y Bebidas: Chef, cocineros, ayudante de cocina y meseros.

Centros de Servicios: Son los que ejercen control Administrativo, como el Gerente General, administrador, comprador, guardia y personal de limpieza.

Micuna Ruphay, se caracteriza por ser una organización descentralizada que permite la existencia de Centros de Responsabilidad que identifican Áreas de Producción y Áreas de Servicio, permitiendo delegación de funciones.

6.3. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

ILUSTRACION 6.3: PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y
SUS RESPONSABILIDADES

6.3.1. PERFILES DE PUESTOS DE PERSONAL OPERATIVO

Los “Requisitos de Competencia Laboral del Mesero” según la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 440:2008(INEN, 2008); los “Requisitos de Competencia Laboral del Auxiliar” según la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 435:2008 (INEN, 2008); y, los “Requisitos de Competencia Laboral del Cocinero” según la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 442:2008(INEN, 2008); finalmente el Jefe de Cocina deberá vigilar para que el personal a su mando cumpla con la “Seguridad Alimentaria para Personal Operativo” según la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 458:2008(INEN, 2008).

6.4. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

Micuna Ruphay, tomando como referencia el Art. 3 del Acuerdo Ministerial 255 publicado en el suplemento del Registro Oficial No.358 del 8 de enero del 2011, Art. 81 del Código del Trabajo los sueldos de las personas que se vincularán al Restaurante serán:

CUADRO 6.1: CUADRO DE PERSONAL
REQUERIDO

CONCEPTO	SALARIO BASE
Administrador	\$ 800,00
Cajero	\$ 375,00
Auxiliar Limpieza	\$ 264,00
Jefe A&B	\$ 825,00
Cocineros	\$ 525,00
Cajero	\$ 350,00
Mesero	\$ 325,00
Ayudante Cocina	\$ 375,00

Elaborado por: Autores

Sin tomar en cuenta los beneficios sociales y remuneraciones adicionales que por ley le corresponden.

La compensación para los inversionistas y socios serán las utilidades calculadas en el período fiscal.

6.5. POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

6.5.1. DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA LA CONTRATACIÓN:

El colaborador nuevo debe entregar al departamento de TH la siguiente documentación basándose Solicitud de Documentos Personales:

- Ficha u Hoja de Vida de *Micuna Ruphay*
- Hoja de Vida Actualizada
- 3 Fotos Tamaño Carnet a Color
- Copias de Cédula de Identidad a Color
- Copias de Certificado de Votación a Color
- Copia de Pasaporte a color (extranjeros)
- Copia de Visa de Trabajo a color (extranjeros)
- Copia de censo a color (extranjeros)
- Original de la partida de matrimonio o copia de información sumaria por unión libre copia de la cédula de identidad del cónyuge
- Original de la partida de nacimiento de hijos
- Copia de Títulos de Educación Formal: Bachiller, Técnico, Superior (o certificados de estudios superiores hasta el nivel alcanzado) diplomado o maestrías.
- Copia de certificados de educación informal: Cursos o Seminarios Realizados

- Certificado Original de Salud Vigente (Emitido por el Ministerio de Salud Publica)
- Record Policial Original Vigente (Hombres y Mujeres)
- Recomendaciones de Trabajo
- Recomendaciones Personales (sin considerar familiares)
- Copia de Cuenta Bancaria(Bco. del Pichincha)

Todo Contrato debe ser legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales en máximo 30 días calendario después de la fecha de ingreso y firma del contrato por parte del colaborador y empleador de *Micuna Ruphay*.

El colaborador nuevo tiene un tiempo máximo de 15 días calendario luego de la notificación, para integrarse al Restaurante.

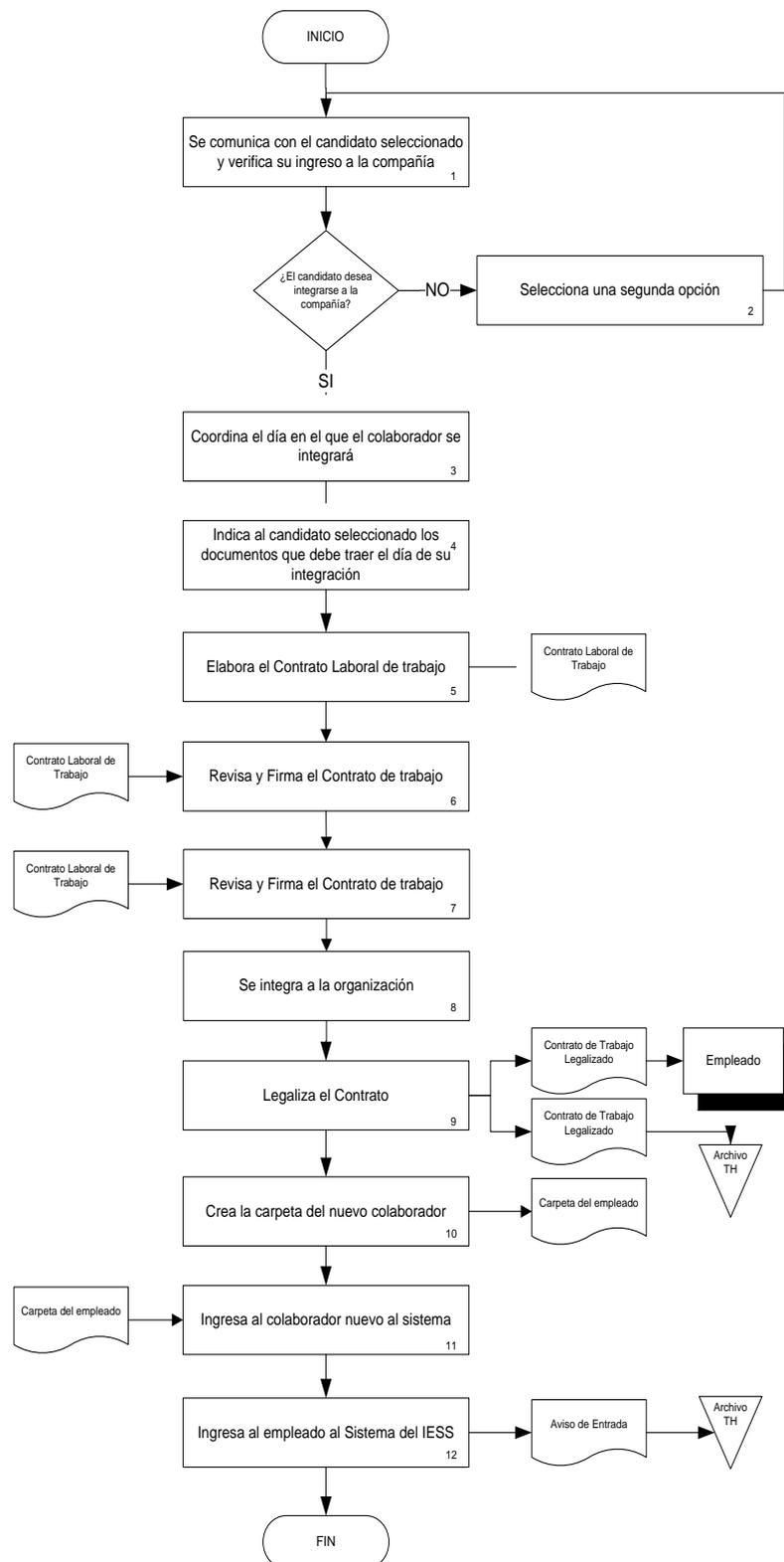
El Gerente General de *Micuna Ruphay* debe firmar el contrato de trabajo los primeros 5 días que el colaborador se integre al Restaurante.

La persona de TH debe realizar el aviso de entrada del nuevo colaborador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el momento que el colaborador se integra en el Restaurante.

6.5.2. BENEFICIOS:

- Pago de remuneraciones a tiempo, quincena y fin de mes a través de débito a la cuenta.
- Ampliar su formación a través de nuestro programa de formación
- Seguro médico, Seguro de vida
- Bono sobre cumplimiento de objetivos
- Obsequios por Temporada: Fechas importantes que tiene el año para el empleado como son por ejemplo:
 - Día de la Madre.
 - Día del Padre.
 - Cumpleaños del Empleado.
 - Aguinaldo de Navidad para los colaboradores.

Flujo grama 6.1 -Contratación de Colaboradores



Elaborado por: Autores

6.6. DERECHOS Y RESTRICCIONES E INVERSORES

El Restaurante se creará como una Compañía de Responsabilidad Limitada, cumpliendo con todos los derechos, obligaciones y restricciones que la Ley de Compañías establece. Para mayor detalle véase el artículo de constitución de compañías de Responsabilidad Limitada publicado por la Superintendencia de Compañías de Ecuador ANEXO(Super de Compañías, 2007)

6.7. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

El Restaurante tendrá contratado un outsourcing Contable inicialmente, debido al nivel de trabajo que contempla esta actividad y sobre todo por un análisis de causa y usos que permitieron el planteamiento de esta decisión. Adicionalmente el *Plan de Capacitaciones*, contendrán temas relacionados para mejorar las competencias de los colaboradores sin embargo se contempla que los instructores sean personas externas a *Micuna Ruphay*, analizados en base a una selección de proveedores.

7. CAPITULO VII - CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo se marcan las principales pautas que guiarán la implantación del negocio, empleando herramientas que permitan visualizar los pasos a seguir.

7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Micuna Ruphay, con el afán de definir el PROGRAMA GENERAL, que mantendrá un alcance desde la construcción del negocio hasta la apertura del mismo, se detalla información tal como actividades, responsables, corresponsables, fechas de inicio, fechas de finalización, seguimiento, y observaciones. El Programa concibe los siguientes pasos:

1. Solicitar financiamiento
2. Elaboración de Planos Arquitectónicos (incluye paisajismos, diseño de interiores)
3. Trámites de Organismos Competentes
4. Construcción del inmueble (incluye sistema eléctrico, fontanería y disposición de aire)
5. Adquisición de equipos y herramientas de trabajo
6. Búsqueda de proveedores y generar *Acuerdos de Calidad*
7. Generar el Menú
8. Campaña de publicidad para inauguración
9. Reclutamiento del personal más idóneo
10. Elaboración de Uniformes
11. Orientación e Inducción del Personal

12. Prueba Piloto

13. Apertura de *Micuna Ruphay*

7.2. DIAGRAMA DE GANTT CON ACTIVIDADES Y TIEMPOS

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
	Elaboración de Planos Arquitectónicos	24 días?	jue 12/05/11	mar 14/06/11
	Generar el Menu	12 días?	lun 16/05/11	mar 31/05/11
	Trámites de Organismos Competentes	21 días?	vie 01/07/11	dom 31/07/11
	Busqueda de proveedores y generar Acuerdos de Calidad	35 días?	jue 01/09/11	mié 19/10/11
	Solicitar financiamiento	5 días?	mié 04/01/12	mar 10/01/12
	Reclutamiento de personal idoneo	45 días?	mié 04/01/12	mar 06/03/12
	Construccion de inmuebles	75 días?	mar 17/01/12	dom 29/04/12
	Adquisicion de equipos y herramientas de trabajo	15 días?	mar 14/02/12	lun 05/03/12
	Orientacion e Induccion del Personal	5 días?	jue 01/03/12	mié 07/03/12
	Elaboracion de Uniformes	15 días?	mié 07/03/12	mar 27/03/12
	Campaña de publicidad para inauguracion	30 días	dom 01/04/12	jue 10/05/12
	Prueba Piloto	3 días?	jue 10/05/12	dom 13/05/12
	Apertura de <i>Micuna Ruphay</i>	3 días?	jue 14/06/12	dom 17/06/12

7.3. RIESGOS IMPREVISTOS

Entre los riesgos imprevistos que se han mantenido en cada una de las actividades en el retraso de las mismas es por eso que cada actividad tiene una holgura de 3 días mínimo y una holgura máxima de 5 días.

Sin embargo todos los riesgos o imprevistos que puedan suceder, van a ser enfrentados mediante correctoras, y acciones correctivas que permitirán mantener un servicio de calidad desde el primer día de funcionamiento de *Micuna Ruphay*.

8. CAPITULO VIII - RIESGOS

Con el fin de evaluar todos los riesgos propensos con los que *Micuna Ruphay* ha de enfrentar desde el momento de su implementación hasta la inauguración, el presente capítulo desarrolla el contingente que permitirá mitigar los riesgos obtenidos.

8.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Entre los supuestos asumidos para el desarrollo del plan se mantienen:

- Para el cálculo de las ventas se han asumido una serie de supuestos como: para conocer la acogida que tendrá la publicidad se toma como referencia el 4% del total de oyentes de publicidad. Se asume que el número de visitantes en escenario normal van 2 personas, en escenario optimista 3 personas, pesimista 1 persona a consumir alimentos en el restaurante, por último se asume que los visitantes al restaurante consumirán el plato el *Gran Ruphay* más una bebida.
- Los supuestos empleado para el crecimiento de las ventas se fundamentó en ponderar el crecimiento en base al ciclo del negocio, es de ese modo que se establecen los porcentajes para cada uno de los escenarios propuestos. De este modo para un panorama normal se considera que las ventas para el segundo año crecen en un 75%, en el tercer año se asume el promedio de las ventas más altas (año 2) y más bajas (año 1), en el cuarto y quinto año se consideran el promedio de las ventas más bajas (año 1 y año 3), de este modo se conserva la tendencia del ciclo del negocio basado en la experiencia de un experto. Sin embargo para el escenario Optimista se considera el mismo comportamiento del escenario Normal excepto en el año 2 en donde se establece el doble de crecimiento en relación al año 1. Por último en un

panorama Pesimista tiene el mismo comportamiento que los escenarios mencionados anteriormente pero en el año 2 crece a tan solo el 60%.

- Para el cálculo de la tasa de descuento (CAPM) de los flujos de caja en cada uno de los escenarios, se han utilizado una serie de supuesto como: Una tasa libre de riesgo de un bono del tesoro de los Estados Unidos (3,95%) (Federal Reserve, 2010); Un beta igualmente de la industria de hoteles y restaurantes de los Estados Unidos (1,14%) (Damodaran, 2010); adicionalmente se asume un riesgo de mercado de Estados Unidos (7%) (Damodaran, 2010), todos estos datos son asumidos de un mercado eficiente donde existe información, pero para ajustarle a la realidad ecuatoriana se ha empleado el riesgo país (7,75%) como lo publica el Banco Central del Ecuador.
- Sin embargo para el cálculo del WACC se ha asumido que la tasa de impuesto a las ganancias es de 24%, dato obtenido de uno de los restaurantes más rentables de Quito, como lo publica en los resultados la Superintendencia de Compañías.
- Debido a la ausencia de Información publicada por parte de ministerios, entidades relacionadas con el gobierno ecuatoriano actualizadas, se asume el comportamiento de los datos que se requieren para el desarrollo del presente trabajo en base a sus históricos disponibles de años anteriores como por ejemplo series de tiempo sobre el nivel de turismo interno en Ecuador, número de establecimientos dentro de la industria, personal ocupado, estructura de consumo de los hogares entre otros.

8.2. RIESGOS

- Uno de los riesgos a los que se enfrenta *Micuna Ruphay*, gira alrededor de la posible copia o imitación del plato estrella de la empresa *El Gran Ruphay*, mismo que ha surgido por la iniciativa de las autoras. Frente a

este riesgo se considera importante patentar la idea del plato en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI.

- La posibilidad de ocurrencia del escenario pesimista es un riesgo que generaría un Valor Actual Negativo para los inversionistas, siempre y cuando se tome como tasa de descuento el CAPM. El contingente frente a este panorama sería disminuir costos y gastos en una proporción que permita llegar al punto de equilibrio.
- Otro posible riesgo al que es susceptible el negocio es al robo de menaje de cocina por parte tanto de los clientes como de los empleados. Para evitar esto, se establecerá una política de inventario al iniciarse y terminarse el período de cocción ante los clientes para que sepan con que instrumentos cuentan y, de esta manera, pueda evitarse el robo de menaje. De presentarse un faltante, durante el proceso de asesoría al cliente, éstos serán cargados a la cuenta del mismo; de ser falla del mesero, los gastos de faltantes serán descontados a éste.
- También debe contemplarse el hecho que por factores climatológicos, decisiones de gobierno, entre otros, los costos de materia prima y los gastos en sueldos, puedan verse incrementados por encima de lo estimado en las planificaciones financieras del negocio. Ante esto, de por sí se tendrá un margen de ganancia considerable en el servicio ofertado que permitirá absorber el mayor costo. Por otro lado, *Micuna Ruphay*, tendrá una lista de proveedores bien definida con el fin de acceder a materia prima a un mejor precio del de mercado, estableciendo acuerdos y pactos en precios y volúmenes a negociarse.
- Un problema a considerar en este negocio es la escasez de materia prima, por múltiples factores comunes en el país tales como climáticos, huelgas, contrabando de productos, entre otros. Ante esto, habría que, por un lado, tener un stock mínimo de alimentos y bebidas no perecibles de un mes, y, para los perecibles y los no perecibles, tener contratos de cumplimiento con los proveedores con el fin de asegurar su entrega.

9. CAPITULO IX - PLAN FINANCIERO

9.1. INVERSIÓN INICIAL Y CAPITAL DE TRABAJO

La inversión inicial de, *Micuna Ruphay*, es de \$ 143.336,49 dólares americanos, misma que incluye gastos de constitución, adquisición del terreno, construcción, maquinaria y equipos; compra de muebles, enseres y adecuación de oficinas.

El valor requerido para cubrir los costos y gastos de la empresa por un periodo de seis meses es de \$ 40.429,66 dólares americanos que contempla montos de sueldos, servicios básicos y materia prima, para un mayor detalle de cada uno de los rubros se puede observar en el ANEXO 12.

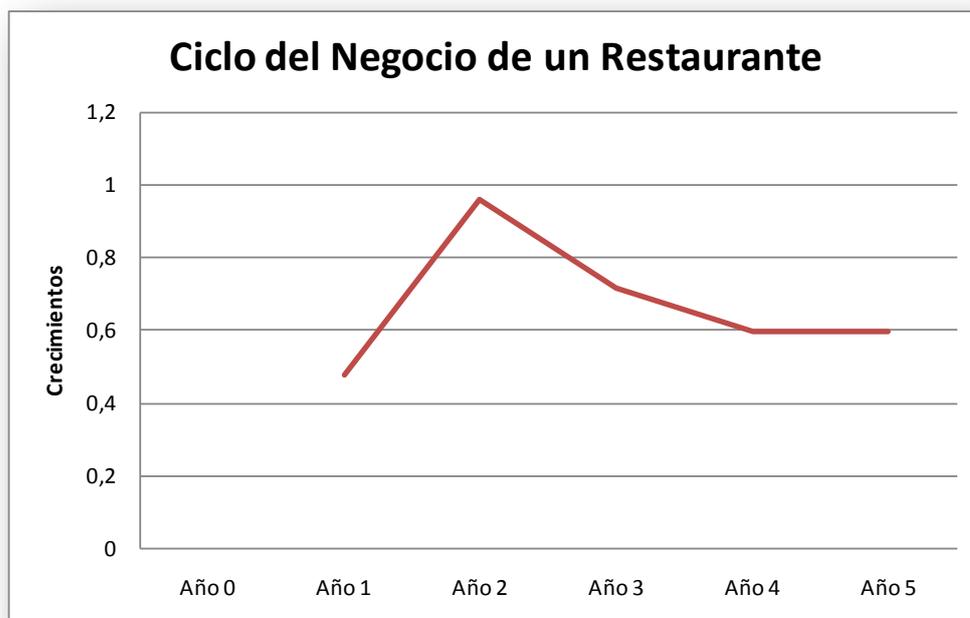
9.2. FUENTES DE INGRESOS

La fuente principal de ingreso monetario de *Micuna Ruphay*, serán las ventas de los platos típicos.

En el ANEXO 13 se muestran las ventas obtenidas mes a mes en el primer año; debido a que la naturaleza del negocio es estacional, en el anexo enunciado se puede observar la evolución de las mismas en base a los picos altos y bajos de la demanda, razonamiento empleado para el cálculo de las ventas de los 5 años.

Para la proyección de ventas de los siguientes años se ha considerado el ciclo del negocio de un restaurante, mismo que fue precisado por uno de los expertos previamente entrevistados (Lic. Pablo Díaz); en la siguiente gráfica se puede observar el comportamiento del negocio de restaurantes específicamente:

ILUSTRACIÓN 9.1 – CICLO DEL NEGOCIO DE UN RESTAURANTE



Elaborado por: Autores
Fuente: Experto

9.3. COSTOS FIJOS Y GASTOS

Tomando en cuenta las mejores prácticas para presupuestar costos, se han identificado los tres componentes del costo como son Materia Prima, Costos de Mano de Obra Directa, Costos Indirectos de Fabricación, mismo que para el primer año son o \$46.957,10, \$29.702,22, \$4.104,00 dólares americanos respectivamente.

Los costos y gastos contemplados por la empresa se pueden apreciar en el ANEXO 14, mismos que año a año crecen en base a la inflación.

9.4. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Una vez identificados tanto las fuentes de ingresos, como los costos y los gastos que se asumen en la empresa se han definido las proyecciones para el estado de pérdidas y ganancias como se puede ver en el ANEXO 15.

9.5. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

En el ANEXO16 se puede observar el Balance General de *Micuna Ruphay*, mismo que se encuentra proyectado para 5 años.

9.6. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

Micuna Ruphay, analiza los flujos de efectivo en base a tres escenarios Normal, Optimista y Pesimista; los cuales demuestran la factibilidad financiera del proyecto en cualquiera de los escenarios, es de este modo que como se puede ver el ANEXO17.

Con fines de análisis se han obtenido tanto CAPM (15%) y WACC(11%) con el objetivo de discriminar la mejor opción para el negocio que se plantea. Es por esto que para los resultados finales se ha tomado en cuenta el CAPM por cuestiones de posturas conservadoras. A continuación se pueden ver los resultados de los distintos escenarios

Escenario Normal

METODO	CAPM	WACC
TD (COSTO DE OPORTUNIDAD)	15%	11%
VAN	\$ 59.520	\$ 91.425
TIR	26,1%	

Escenario Optimista

METODO	CAPM	WACC
TD (COSTO DE OPORTUNIDAD)	15%	11%
VAN	\$ 213.163	\$ 267.393
TIR	51,9%	

Escenario Pesimista

METODO	CAPM	WACC
TD (COSTO DE OPORTUNIDAD)	15%	11%
VAN	\$ 1.702	\$ 25.143
TIR	15,5%	

9.7. PUNTO DE EQUILIBRIO

La cantidad mínima que se requiere vender para cubrir los costos y gastos es de 5529pax anuales lo que significa que se deben vender mensualmente 461pax, como se puede apreciar en el cuadro a continuación:

ANEXO 13	
PUNTO DE EQUILIBRIO	
P (Precio Promedio)	\$ 9,45
v (Costo Total Unitario - Costo Total Unitario de Gastos)	\$ 5,14
F (Total Gastos Generales Anuales)	\$ 23.816,67
q (# Pax)	5529
Ventas mínimas del primer año =	5529

Elaborado por: Autores

La estructura de costos de *Micuna Ruphay*, corresponde en promedio al 54% en costos, 17% gastos, es decir que la empresa mantiene costos altos, resultado obtenido por la naturaleza misma del negocio.

9.8. ÍNDICES FINANCIEROS

A continuación se pueden observar los ratios financieros que *Micuna Ruphay*, calculados en base a la importancia de los mismos según el giro de negocio.

Elaborado por: Autores

10. CAPÍTULO X – PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

La cantidad de dinero que se requiere para que el proyecto entre en funcionamiento es de \$183.766,15

Ciento ochenta y tres mil setecientos sesenta y seis dólares americanos con quince centavos de dólar, mismo que está compuesto por la Inversión Inicial que se requiere es de \$143.336,49 ciento cuarenta y tres mil trescientos treinta y seis dólares americanos con cuarenta y nueve centavos de dólares mientras que el remanente corresponde al dinero en efectivo necesario para que la empresa funcione normalmente por un periodo de seis meses que es de \$40.429,66 cuarenta mil cuatrocientos veintinueve dólares americanos con sesenta y seis centavos de dólar.

10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

En el siguiente cuadro se puede observar la estructura de capital y de deuda que *Micuna Ruphay* emplearía:

Elaborado por: Autores

Como se puede observar el 32,7% del total de la inversión será financiado por medio de Capital Propio (tomando en cuenta dos Inversionistas) mientras que el 67,3% será a través de un Crédito Bancario específicamente con el Banco del Pichincha, porque es la opción escogida debido a su tasa de interés más

baja y el monto de garantías que solicitan con relación a otros, como el Banco de Guayaquil, adicionalmente se han buscado otras fuentes de financiamiento con resultados poco optimistas como la Corporación Financiera Nacional CFN, donde sólo se financian proyectos productivos y no de servicios, así mismo el Banco Nacional de Fomento, donde el monto solicitado no aplica según sus políticas de crédito.

10.3. CAPITALIZACIÓN

El grupo de accionistas de *Micuna Ruphay*, está conformado por los miembros fundadores, y por ser una compañía limitada se los conoce como socios, de este modo la empresa se compone de dos socios que aportarán el 32,7% de la inversión total requerida para el plan de negocio, en montos monetario representa \$30.000 treinta mil dólares americanos cada uno.

Las utilidades serán repartidas en proporciones iguales para cada uno de los socios en un 100% al final del ejercicio contable.

10.4. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El ANEXO18 muestra el flujo de efectivo de los inversionistas en base a lo planteado por Sapag(Sapag & Chain, 2008)

Como se puede ver a continuación la rentabilidad del inversionista es del 52% tomando en cuenta como tasa de descuento del CAPM y los flujos del escenario esperado (Normal), misma que supera el costo de oportunidad.

METODO	CAPM	WACC
TD (COSTO DE OPORTUNIDAD)	15%	11%
VAN	\$ 92.025	\$ 116.532
TIR	52,0%	

Elaborado por: Autores

CONCLUSIONES

- Después de la investigación realizada, se puede concluir que la implantación del *Restaurante Turístico* es factible comercialmente en Pujilí-Cotopaxi, debido a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, ya que los gustos y preferencias del target de *Micuna Ruphay* apuntan a las características del plan de negocio propuesto, adicionalmente los resultados muestran que existe una demanda insatisfecha que la empresa puede cubrir.
- Analizando el negocio desde los tres escenarios financieros propuestos se puede concluir que en un panorama normal y optimista el negocio es rentable superando las expectativas en base al CAPM en más de 10 puntos porcentuales en su rentabilidad; sin embargo en un escenario pesimista la rentabilidad del negocio igual al costo de oportunidad lo que significa que si se el mercado acoge los supuestos de este escenario al inversionista le es indiferente la inversión; este es uno de los riesgos que giran alrededor del negocio propuesto, ya que este es muy sensible a los cambios que se den en el mercado (inflación, políticas económicas, gustos y preferencias) como lo ratifica la Beta de la industria.
- Aún cuando el negocio es riesgoso no sólo por el monto de inversión sino por la facilidad de ingreso de nuevos competidores de menor calidad, la factibilidad de *Micuna Ruphay*, está en su diferenciador en cuestión de servicio, producto y administración por procesos, que permiten manejar una mejora continua en tiempos de respuesta, características valorada por los potenciales clientes.
- Se concluye que una gestión por procesos apoyada en un sistema de gestión de calidad genera ventajas dentro de la administración y operatividad del negocio, debido a los niveles de control y seguimiento que se da a cada uno de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

AHOTEC. (2011). *Federacion Hotelera del Ecuador*. Recuperado el 22 de Enero de 2011, de Federacion Hotelera del Ecuador: <http://www.hotelesecuador.com/downloads/Permisos%20y%20obligaciones.pdf>

Amnstrong, P. K. (2008). Fundamentos del Marketing. En P. K. Amnstrong, *Fundamentos del Marketing* (pág. 68).

Armstrong, K. &. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Asamblea Nacional. (2010). *Asamblea Nacional*. Recuperado el 18 de Enero de 2011, de Asamblea Nacional: <http://www.asambleanacional.gov.ec/201011174724/noticias/boletines/el/crecimiento/estimado/del/pib/para/el/2011/sera/de/506/con/una/disminucion/al/350/para/el/2014/diego/borja.html>

Banco Central del Ecuador . (2010). *Banco Central del Ecuador* . Recuperado el 19 de Enero de 2011, de Banco Central del Ecuador : http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pib

Banco Central del Ecuador. (2010). *Dirección de Estadística Económica, Cuentas Nacionales* . Recuperado el 3 de Marzo de 2010, de Dirección de Estadística Económica, Cuentas Nacionales : www.bce.gov.ec

Banco Central del Ecuador. (2010). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 21 de Enero de 2011, de Banco Central del Ecuador: http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu_06/10.pdf

Banco Central del Ecuador. (2010). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 21 de Enero de 2011, de Banco Central del Ecuador : http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu_06/10.pdf

Banco Central del Ecuador. (2010). *Cuentas Nacionales*. Recuperado el 1 de Enero de 2011, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pib

Banco Central del Ecuador. (2010). *Informe Mensual de Inflación*. Recuperado el 17 de Enero de 2011, de www.bce.gov.ec

Banco Central del Ecuador. (2010). *Informe Mensual de Inflación*. Recuperado el 3 de Marzo de 2010, de Informe Mensual de Inflación:

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario31/IndiceAnuario31.htm>

Banco Central Ecuador. (2010). *Banco Central Ecuador*. Recuperado el 3 de Marzo de 2010, de Banco Central Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/80anos/indice.htm>

BIOFILM Ecuador . (2010). *BIOFILM Ecuador* . Recuperado el 18 de Enero de 2011, de BIOFILM Ecuador : <http://www.biofilmecuador.com/biopack.html>

CAPTUR. (2008). *Ciclo de la Industria*. Recuperado el 24 de Marzo de 2010, de http://www.captur.com/images/calendario/BoletinN8_PerfilTurista.pdf

CAPTUR. (2005). *Proyecto de Ley Organica de Turismo*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2010, de http://asambleanacional.gov.ec/blogs/milton_pinoargote/2010/12/02/proyecto/de/ley/organica/de/turismo

Coltman, M. M. (1992). *Cómo Iniciar y Administrar un Restaurante*. Bogota: Norma.

Damodaran. (2010). *Damodaran*. Recuperado el 9 de Junio de 2011, de Damodaran: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Damodaran. (2010). *Damodaran*. Recuperado el 9 de Junio de 2011, de Damodaran: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Diario el Universo. (2010). *Diario el Universo*. Recuperado el 18 de Enero de 2011, de Diario el Universo: <http://www.eluniverso.com/2010/11/04/1/1356/ecuador/preve/crecimiento/5/pib/2011.html>

Diario el Universo. (2010). *Diario el Universo*. Recuperado el 18 de Enero de 2011, de Diario el Universo: <http://www.eluniverso.com/2010/11/04/1/1356/ecuador/preve/crecimiento/5/pib/2011.html>

Diario Hoy. (2010). *Diario Hoy*. Recuperado el 18 de Enero de 2011, de Diario Hoy: <http://www.hoy.com.ec/noticias/ecuador/pib/2010/el/crecimiento/no/supera/el/033/417077.html>

Ecuador en Vivo . (2011). *Ecuador en Vivo* . Recuperado el 21 de Enero de 2011, de Ecuador en Vivo :

http://www.ecuadorenvivo.com/2011011565226/sociedad/biess_bajo_la_tasa_de_interes_para_los_prestamos_hipotecarios_a_79.html

Ecuador, B. C. (2010). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador No. 72*. Recuperado el 12 de Octubre de 2010, de Dirección de Estadística Económica,: <http://www.bce.fin.ec/>

Ecuavisa . (2010). *Ecuavisa* . Recuperado el 18 de Enero de 2011, de Ecuavisa :
<http://www.ecuavisa.com/noticias/internacionales/22917/economia/de/ecuador/crecera/mas/de/lo/previsto/en/el/2010/segun/fmi.html>

Federal Reserve. (2010). *Federal Reserve*. Recuperado el 9 de Junio de 2011, de Federal Reserve:
http://www.federalreserve.gov/releases/h15/data/Monthly/H15_TCMNOM_Y20.txt

Galindo, E. (2004). *Estadística para la Administración y la Ingeniería*. Quito: Gráfica Mediavilla Hmnos. Segunda Edición.

GHL-Hoteles. (2002). *Espíritu de la Hospitalidad*. Quito: Cadena de Hotelera Internacional.

Hoy, D. (2008). *Diario Hoy*. Recuperado el 21 de Enero de 2011, de Diario Hoy: URL:
<http://www.hoy.com.ec/noticias/ecuador/precios/del/petroleo/descienden/barril/del crudo/ecuatoriano/en/38/319574.html>

INEC. (2007). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*. Quito: INEC.

INEC, I. N. (2007). Recuperado el 10 de Octubre de 2010, de Encuesta de Condiciones de Vida Quinta Ronda, Ecuador: www.inec.gov.ec

INEN. (de Diciembre de 2008). *Instituto Ecuatoriano de Normalización*. Recuperado el 18 de Julio de 2011 , de Qualiturecuador:
http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2460-08.pdf

Institute for Research and Debate on Governance. (2009). *Institute for Research and Debate on Governance*. Recuperado el 22 de Enero de 2011, de Institute for Research and Debate on Governance:
<http://www.institut/gouvernance.org/en/conference/fiche/conference/66.html>

Kimaldi. (2010). *Kimaldi*. Recuperado el 18 de Enero de 2011, de Kimaldi:
http://www.kimaldi.com/sectores/hoteles_y_restauracion/pago_por_huella_digital_para_restaurantes

Like Minded Megadiverse Countries . (24 de Octubre de 2009). *Member Countries*. Recuperado el 22 de Enero de 2011, de Member Countries.

Markop. (2010). *Indice Estadístico Ecuador*. Quito: V&M Gráficas.

Ministerio de Turismo. (2008). *Oferta Turística del Ecuador*. Recuperado el 03 de Abril de 2010, de <http://www.ecuador.travel/portal-pais/oferta-turistica-del-ecuador/turismo-de-deportes-y-aventura.html>.

MINTUR. (2007). *Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador*. Quito: Ministerio De Turismo, Cooperación Técnica N° ATN/FG/9903/EC.

Observatorio Fiscal. (2010). *Observatorio Fiscal*. Recuperado el 22 de Enero de 2011, de Un Riesgo País Alto Espanta la Inversión: <http://www.observatoriofiscal.org/documentos/noticias/de/prensa/la/hora/528.html>

ONU, MINTUR, OPP. (2001). *Ministerio de Agricultura y Ganadería, Oficina de Planificación de la Presidencia, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Resumen Ejecutivo*. Recuperado el 22 de Enero de 2011, de Informe del Ecuador Cumbre Mundial sobre la Alimentación Cinco Años Después. .

Radio Equinoccio . (2010). *Radio Equinoccio* . Recuperado el 20 de Enero de 2011, de Radio Equinoccio : http://www.radioequinoccio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1903:gobierno/de/ecuador/prepara/presupuesto/general/del/ano/2011&catid=36:ultimas/noticias&Itemid=53

Robert S. Kaplan, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Harvad Business School Publisng Corporation.

Robert S. Kaplan, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. United States of america: Harvad Business School Press.

Sapag, N. S., & Chain, R. S. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos. En N. S. Chain, & R. S. Chain, *Preparación y Evaluación de Proyectos* (págs. 297-302). México: McGraw-Hill.

Softnetservices. (2010). *Softnetservices*. Recuperado el 21 de Enero de 2011, de Softnetservices: <http://www.softnetservices.com.ec/softrestaurant.pdf>

Super de Compañías. (2007). *Super de Compañías*. Recuperado el 7 de Marzo de 2011, de Super de Compañías:

http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf

Tecnomagazine . (2008). *Tecnomagazine* . Recuperado el 18 de Enero de 2011, de Tecnomagazine : <http://tecnomagazine.net/2008/10/01/epos-lite-tecnologia-revolucionaria-para-restaurantes>

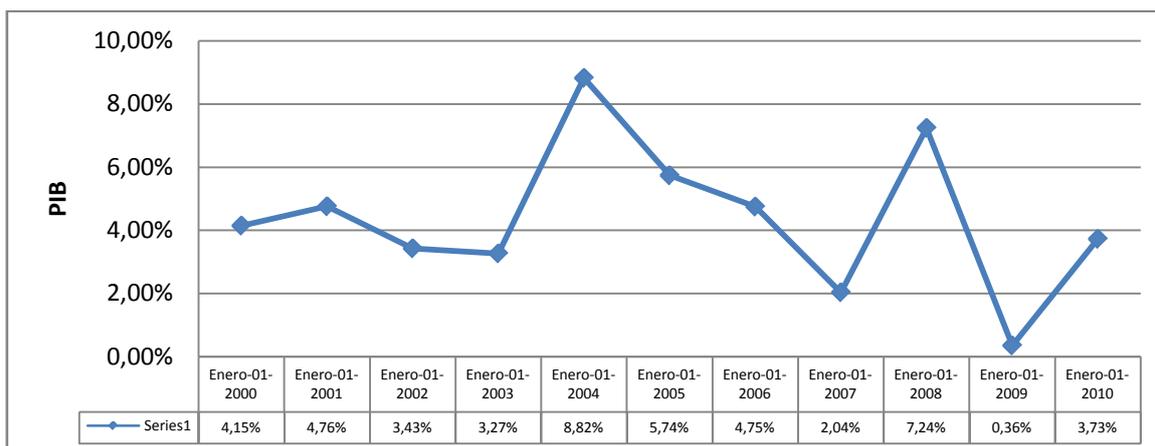
Tecnomagazine. (2008). *Tecnomagazine*. Recuperado el 18 de Enero de 2011, de <http://tecnomagazine.net/2008/10/01/epos/lite/tecnologia/revolucionaria/para/restaurantes/>

Turismo, M. d. (2008). *Estadísticas Turísticas*. Quito: http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=459:estadisticas-turisticas&catid=62:servicios&Itemid=95.

UNCTAD. (2007). *Informe definitivo de la Elaboración de los Estudios para la Consultoría de Regulatory Reform Services Trade Liberalization in The Andean Community* . Recuperado el 24 de Marzo de 2010

ANEXOS

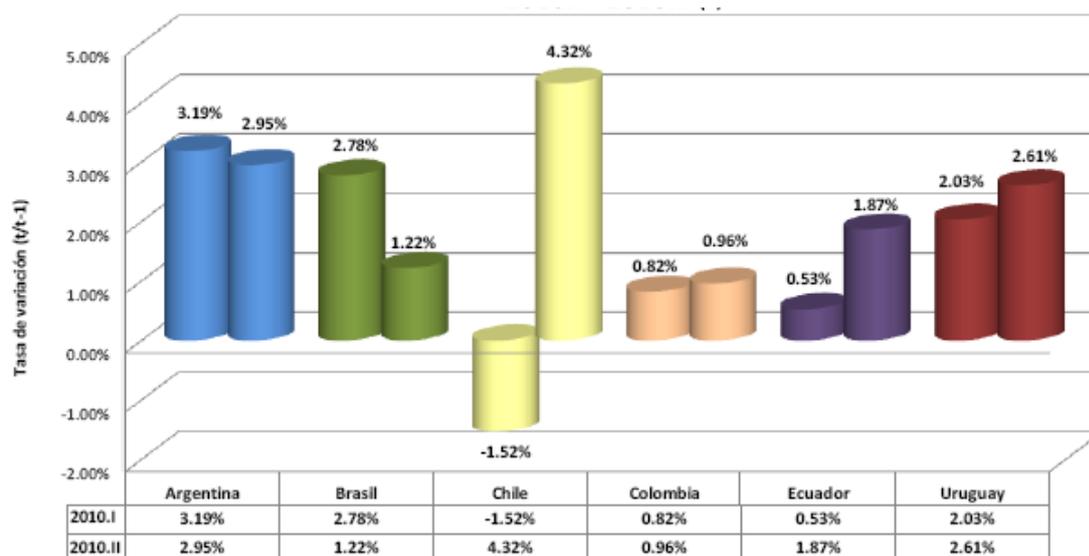
ANEXO 1:EVOLUCIÓN DEL PIB (Banco Central del Ecuador, 2010)



Elaborado por: Autores
Fuente: BCE

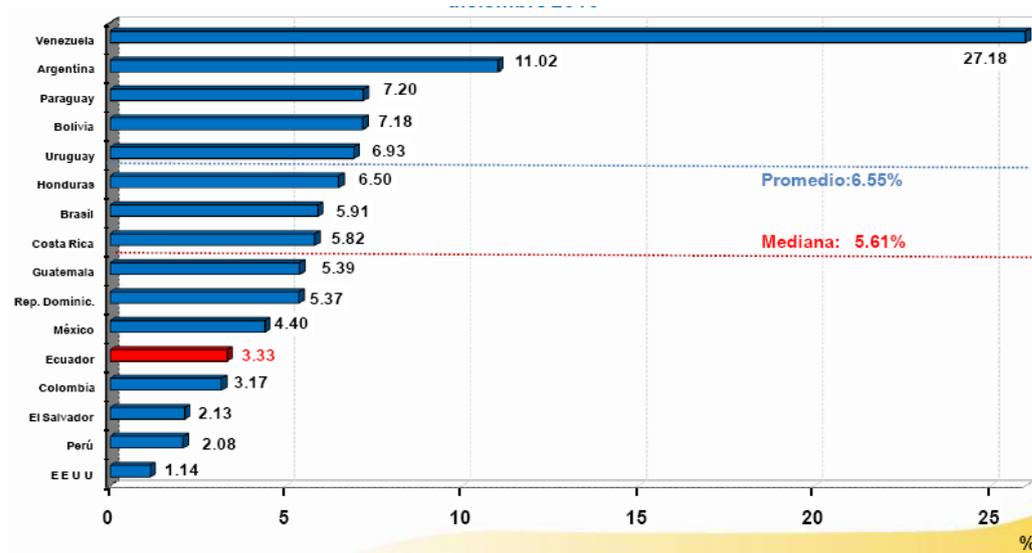
ANEXO2:TASAS DE VARIACIÓN DEL PIB (t/t-1) 2010.I – 2010.II (*)

Organismos encargados de la elaboración de las Cuentas Nacionales de los diferentes países(Banco Central del Ecuador, 2010)

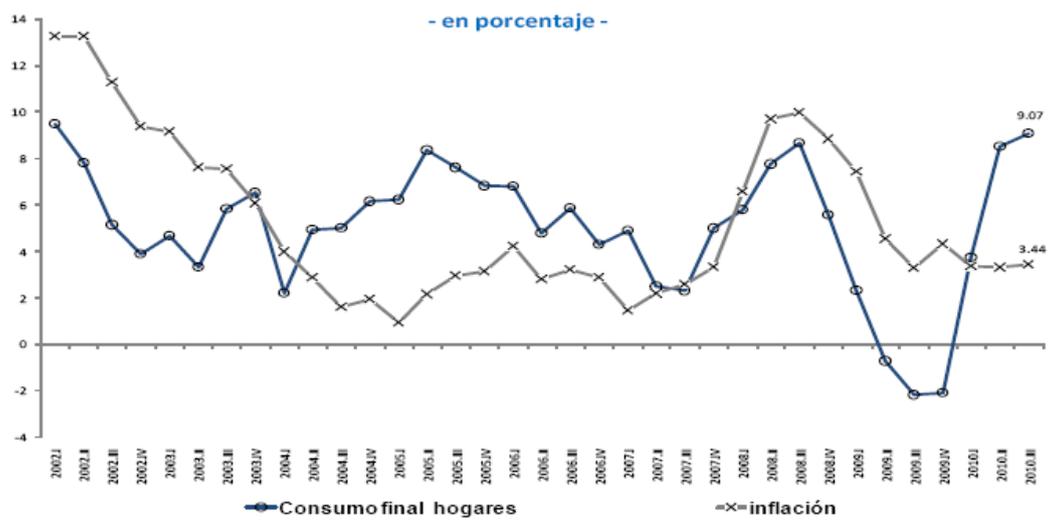


(*) Series desestacionalizadas

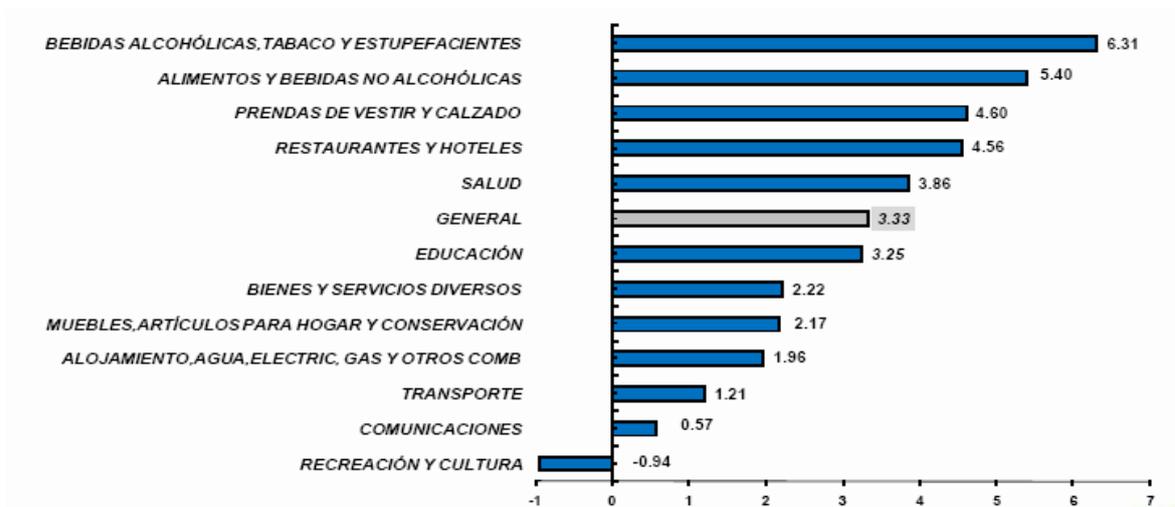
ANEXO3: INFLACIÓN ANUAL EN AMERICA LATINA Y ESTADOS UNIDOS(Banco Central del Ecuador, 2010)



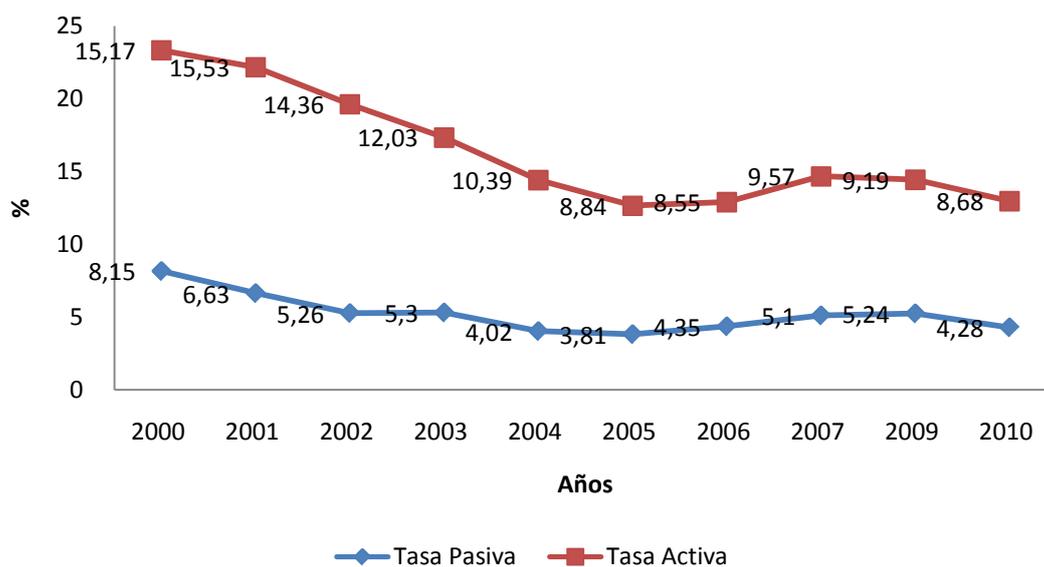
ANEXO4: TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DEL CONSUMO DE LOS HOGARES E INFLACIÓN EN % (Banco Central del Ecuador, 2010)



ANEXO5: INFLACIÓN ANUAL POR DIVISIONES DE CONSUMO EN% (Banco Central del Ecuador, 2010)

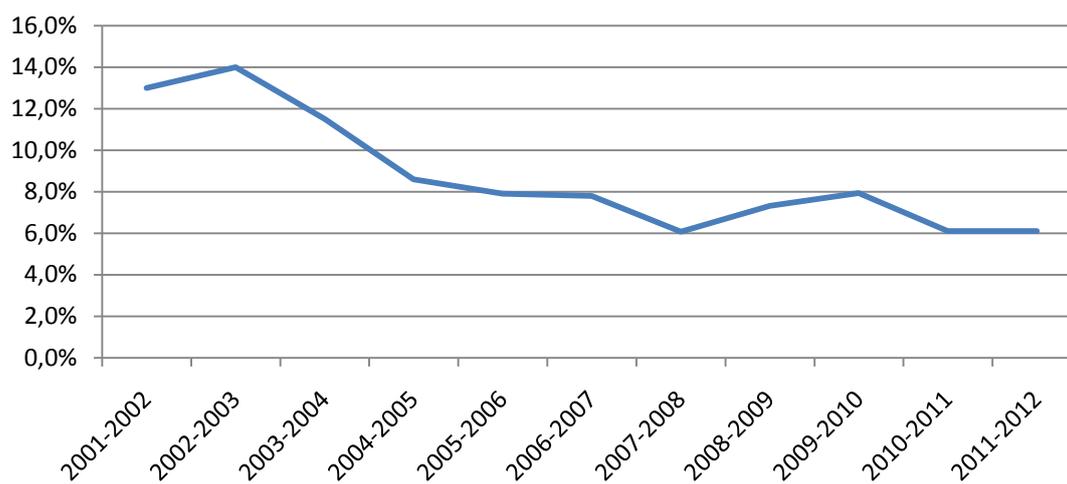


ANEXO6: EVOLUCION DE TASAS DE INTERÉS (Banco Central Ecuador, 2010)



ANEXO7: PORCENTAJE DE DESEMPLEO (Banco Central del Ecuador, 2010)

AÑO	PORCENTAJE	VARIACIÓN
2001-2002	13,0%	
2002-2003	14,0%	0,07
2003-2004	11,5%	-0,22
2004-2005	8,6%	-0,34
2005-2006	7,9%	-0,09
2006-2007	7,8%	-0,01
2007-2008	6,1%	-0,29
2008-2009	7,3%	0,17
2009-2010	7,9%	0,08
2010-2011	6,1%	-0,30
2011-2012	6,1%	0,00
PROMEDIO		-0,10



Elaborado por: Autores

ANEXO8: PEDIDOS Y PAGOS DIGITALES

PAGOS POR HUELLA DIGITAL PARA RESTAURANTES(Tecnomagazine , 2008)



IntegracionHamster



Pago biométrico



Identificación rápida y segura

El sistema de pago biométrico permite reducir las colas e integrar el CRM para ofrecer un servicio personalizado, con la máxima facilidad, rapidez, seguridad y comodidad.

Esta aplicación permite gestionar el pago de servicios aplicando la tecnología biométrica de huella digital. Se integra de manera rápida y sencilla a cualquier sistema de gestión de restaurantes, servicios de catering, servicios de comedor de empresa y otros entornos que impliquen sistema de pago. Este tipo de aplicaciones con huella digital para medios de pago, usando los lectores biométricos de Nitgen, son habituales desde hace tiempo en países como Corea y Japón, donde se ha demostrado su fiabilidad y los beneficios para los usuarios.

La aplicación se ejecuta en una plataforma Windows y se mantiene residente en el sistema después de iniciar el ordenador suspendido en la TaskBar. En el momento del pago se clica sobre el icono de la aplicación y se realiza la identificación del usuario a partir de su huella digital. El software muestra el menú y funcionalidades del perfil de usuario asignado.

El sistema de pago funciona a modo de tarjeta monedero, realizando la gestión de diferentes entradas económicas para la carga del monedero (en efectivo,

ticket restaurante, o tarjeta de crédito). Los clientes son identificados mediante un lector de huella digital conectado al ordenador del punto de venta.

PEDIDOS DIGITALES (Tecnomagazine , 2008)



Una nueva forma de operar, tanto a la hora de ver el menú y ordenar, como a la hora de realizar el pago. Se trata de una nueva tecnología wireless llamada “EPOS-lite“, nos provee de una **tabla digital touchscreen** desde donde vamos a poder ver el menú disponible, ordenar nuestro plato de entre toda la lista y además pagar con nuestra tarjeta de crédito

ANEXO9: ENTREVISTA EXPERTOS

Entrevista 1: Señora Marlene Cadena, propietaria del Restaurante la Riobambeñita en Guayllabamba, con 50 años de experiencia en el mercado gastronómico.

¿Quiénes visitan con mayor frecuencia su restaurante?

Abrimos los fines de semana, y los turistas de Quito y sus alrededores y los que pasan al norte como Ibarra, Otavalo, siempre van al norte, los que vienen de visita, obligado tienen que pasar por aquí, cuando hay tours o feriados. Se reciben turistas extranjeros especialmente de Europa, a servirse platos no típicos pero sí los más parecidos a su comida. Los turistas externos vienen entre amigos, turista interno se ven más personas adultas, no se observan parejas jóvenes es decir no se ven niños, ni adolescentes más bien adultos.

¿Aproximadamente cuántas personas acoge diariamente?

Los sábados que las personas se quedan haciendo compras se ven una afluencia de personas de aproximadamente 200 personas, pero los días

domingos o los feriados se podría decir que se acogen al doble de personas es decir unas 400 personas.

¿Cuál es la característica que hace que la gente prefiera su negocio antes que la competencia?

Lo más importante es la sazón que uno tiene, la atención individualizada que uno tiene la rapidez que se le sirve, los platos son preparados ese instante.

¿Cuál cree que sería el tiempo propicio para que el cliente reciba el producto?

Una vez que el cliente haya solicitado el plato, como máximo se le da su plato en un tiempo de 7 minutos ya se le ha servido, considerando que si es una variedad de platos 7 minutos caso contrario si es uno solo se sirve en 3 minutos.

¿Por qué quiso incursionar en comida típica serrana antes que en otro tipo de comida?

Porque es un negocio familiar, herencia de mis suegros ellos fueron preparándonos enseñándonos, porque la comida típica sobre todo porque es sana, no se cocina con condimentos, sino se emplean productos naturales no llevan condimentos

¿Cuál es el plato que la gente solicita más?

Somos conocidos por el Locro de Cuero, pero ahora para los turistas internos el Yaguarlocro. Al turista extranjero se les hace probar, y le ha gustado.

¿Cuál es el precio?

El precio es de 3,50

¿Cuánto gasta la gente en promedio?

Cuando vienen en grupo de personas gastan \$40 a \$45, básicamente es bajo porque si se toma en cuenta lo que una pareja consume, se dice que indivisamente gastan entre 9 a 8 dólares.

¿Mantiene policias de quejas reclamos y sugerencias?

Lo que nos ha pasado, es que le han pasado medio frio y como aquí es rápida la atención y pidió dos platos a la vez se les pasa de manera inmediata y de ahí dicen que se les entrega después.

Algún animalito, gracias a Dios no ha pasado nada porque cada tres semanas o al mes hacemos una fumigación de todo; tenemos las cocinas adecuadas, no ha pasado.

¿Qué riesgos laborales considera que tiene su negocio?

En el negocio prácticamente no existen porque nosotros no trabajamos con maquinaria el trabajo es mas artesanas, aquí como el restaurante es a la vista no tenemos el inconveniente que se choquen.

¿Manejan publicidad?

No, todo es boca a boca

¿Cuál es la característica que hace que la gente vaya a su local antes que la competencia?

Bueno prácticamente es de muchos años, la Riobambeñita es conocida, la gente que nos visita ya saborea nuestra comida, los comentarios buenos les agrada, esa es la diferencia.

¿Qué tiempo lleva el restaurante?

La matriz es de 55 años, mientras que la Riobambeñita son 15 años

¿Cómo ha visto la evolución del negocio?

Gracias a los empleados, todos ponemos un granito de arena, se ha visto que tenemos más clientes. Si se ha visto una acogida del público extranjero, como tour no mucho pero en temporada alta si se ve más.

¿Cuál cree que ha sido el éxito para el negocio?

Que uno como dueño, como propietario está pendiente del negocio; está en dar una atención personalizada porque ahí va viendo si hay algún problema para asegurar que todo salga de primera.

Entrevista 2: Ingeniera María Isabel Proaño, Gerente de Alimentos y Bebidas de Hotel HawardJhonson.

Si su idea es un proyecto de tipo turístico dista un poco de lo que tenemos en el Restaurante no es lo mismo un Restaurante de Hotel que un Restaurante externo independiente y aún más en provincia, aquí en la ciudad tenemos mucha competencia, es un mercado en la que la gastronomía está supersuper bien manejada tenemos competencia a todo nivel, nuestro Restaurante es el Restaurante Tradiciones, digamos que la base es y siempre fue la comida típica tradicional ecuatoriana ecuatoriana pero con el tiempo hemos tenido que ir mutando, un poco flexibilizando ese concepto y mejorando el tipo de comida y he cambiado varias veces de chef y eso también influye.

¿Por qué realizo un cambio de chef?

Un poco por la demanda, y la mucha competencia que existe en todo este lugar

¿Existen tarifas diferenciadas entre un huésped y un cliente del exterior?

No en la comida de carta pero si en el desayuno, los huéspedes tienen un desayuno tipo bufet que cuesta \$6 para los huéspedes y para otro tipo de cliente \$10.50

¿Entre qué edad están sus clientes?

Entre los 30 y 50 años, es un adulto joven.

¿De acuerdo a su experiencia de donde vienen sus clientes?

La mayoría son de provincia como te contaba y en cuanto a otro país tenemos muchos clientes colombianos y un porcentaje de clientes americanos

¿Qué tipo de comida consumen más y qué precio bordea dicha comida?

Internacional, un promedio entre los \$15.00 ya incluido impuestos.

¿Tienen políticas en cuanto a un cabello, una mosca en el plato?

Nosotros como hotel nuestra marca es Howard Jhonson pero nos administra una cadena Hotelera que se llama Grupo de Hoteles Limitada ellos nos imponen nuestros estándares de calidad, una de nuestras políticas de calidad es garantizar que el producto salga tal cual con todos los estándares de calidad en temperatura, sabor, aseo, y si es que tuviéramos un problema muchas veces es un mosco que aterriza en la sopa o algo así es el el no cobro y depende de la queja o del problema les compensamos de alguna manera sea un certificado para una invitación para un desayuno, cena aquí en el Hotel.

¿Existen riesgos laborales y como se solucionan?

Si, estamos precisamente arrancando con una campaña en cuanto a la salud ocupacional para minimizar los riesgos laborales, tenemos algunos accidentes laborales, hay mucha rotación que también está dentro de los riesgos laborales, como hacemos para minimizar? Bueno depende del tema, en el caso de rotación de personal q es un tema complicado porque los chicos meseros si es que no duran en sus cargos toca estar entrenando nueva gente y siempre la gente q no está entrenada tiene más vulnerabilidad a cometer errores, entonces ahí estamos ya caímos otra vez en problemas de calidad, acarreo de platos, incluso manejo de su cuerpo y que puede traernos problemas a futuro de riesgos laborales, como hemos minimizado? Trabajando durísimo tenemos un capitán de servicio el cual se encarga de entrenar a la gente desde el primer día, tenemos una semana de entrenamiento en la mañana y una semana de entrenamiento en la tarde y después ya les dejamos solos.

¿Cuántos turnos tiene en el Restaurante?

Tenemos tres turnos ahorita, el de la mañana que es de seis a dos y media, otro de seis y media a tres, de dos y media a once la de noche y un turno partido siete a once y de siete de la noche a once.

¿Qué tiempo se demora al servir al cliente?

Yo lo llamo ciclo de servicio el cual empieza al entrar en cliente, se le explica las ofertas se le da una bebida, al pedir la orden son máximo 25 minutos dependiendo el plato, pero si es un plato típico que es nuestra especialidad no debería demorar más de 18 minutos

¿Posee algún tipo de estrategia de publicidad?

Trabajamos de la mano con nuestra gerente de mercadeo, en fechas especiales tenemos promociones o eventos, en los eventos se elabora un menú especial, publicamos en el comercio, elaboro un mail masivo, no uso volantes por el tema de escopolamina y publicamos en las redes sociales como facebook. Mi competencia son los Hoteles con restaurante me gusta cerciorarme de lo que están haciendo

¿Cómo ha sido el movimiento de la Industria durante los últimos cinco años?

Cada vez es más dura la competencia, se ha ido imponiendo muchísimo el tema de la comida peruana, quisimos renovar, primero comida criolla, después comida Internacional, manteniendo los 8 típicos que no le muevo, con los platos peruano nos ha ido super bien, la competencia es la que más manda aquí, todos los años abren un restaurante de calidad, que son restaurantes que consumen promedio \$25.00 por persona pero tratamos de decirle a nuestro cliente no se vaya al Zazu quédese aquí señor que también tenemos platos de comida peruana, yo tengo ganado mi mercado porque mis huéspedes no pueden ir muy lejos.

¿Cuál ha sido el éxito de su Restaurante?

El éxito de mi restaurante el mantener siempre ese sello de comida típica, y darles además opciones y alternativas para que no se vaya.

Entrevista 3: Licenciado Pablo Díaz, Director de la Facultad de Ciencias Gastronómicas de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Ex Gerente de Alimentos y Bebidas del Hotel Mercure Alameda Quito.

¿Porque puede quebrar un Restaurante?

Puede quebrar porque no fue abierto con un concepto claro

¿Un concepto claro es comida especifica?

El concepto es todo, el concepto es el segmento del mercado, el concepto es el tipo de comida, el concepto es la decoración del local, el concepto es el precio, el concepto es el segmento del cliente, el concepto es todo, es la atención que vas a brindar. Por ejemplo, si tú abres un Restaurante con un concepto mexicano no vas a poner ahí una decoración de bailarinas hawaianas porque no es el concepto. Otra idea de concepto es por ejemplo poner una comida gourmet junto a una universidad porque esa comida por el precio no tendría la capacidad de comprar tu cliente objetivo que sería el estudiante y ese no es el concepto por eso puede quebrar un Restaurante porque el concepto no fue bien ubicado, si el concepto fue bien manejado y te pones el Restaurante. Por qué razones puede quebrar el Restaurante, puede quebrar o puede cerrarse estos negocios tienen tres objetivos el primer objetivo es que tengan utilidad que sea rentable el negocio.

El segundo objetivo es que permanezca en el tiempo, debe permanecer en el tiempo que respalda de ese ejemplo hay muchos ejemplos si por ejemplo la Cebichería Rumiñahui es un ejemplo tradicional de que un Restaurante ha permanecido en el tiempo y un Restaurante permanece en el tiempo si es que tiene utilidades si no no permanece en el tiempo quiebra o sobrevive en el

negocio el medio, el negocio empieza vendiendo comida especial termina vendiendo almuerzos de dos dólares y compitiendo terriblemente en el medio, entonces un Restaurante debe trabajar para tener utilidades, para tener utilidades debe tener una buena estructura de costos de gastos, y la persona que maneje debe tener conocimiento entonces así se garantiza que sea rentable el negocio, y a ser rentable el negocio durante un periodo de tiempo prolongado permanece en el tiempo segundo objetivo.

Tercer objetivo que crezca es decir ya permanece en el tiempo tienes, estás obligado a crecer, cuando estas obligada a crecer te pones a abrir franquicias, sucursales puedes franquiciar tu negocio entonces hay tres objetivos básicos ser rentable, permanecer en el tiempo y crecer.

¿Qué es lo más difícil en un Restaurante?

Lo principal es la utilidad porque si no tienes utilidad no puedes permanecer en el tiempo ni crecer, entonces si no es rentable no puedes permanecer en el tiempo no vas a crecer empiezas a sobrevivir en el medio vendiendo almuerzos te toca bajar tus precios tienes problemas es un lío si ves, entonces esa sería una razón por la que muchos no pueden tener éxito

¿Cuál es el diferenciador de un Restaurante?

El diferenciador, en los negocios de establecimientos de Bebidas y Restaurantes hay dos tipos de operaciones que son el servicio y la comida. Yo te pregunto te respondo con una pregunta ¿Si tú te vas a un Restaurante donde te dan una muy buena comida pero te atienden mal ¿regresas?

Hay muchas personas que piensan que es mucho más importante el servicio a pesar de que la comida sea buena, entonces esto nos da la idea que tanto el servicio como la comida deben ser buenos, el servicio, el buen servicio es una obligación en los Restaurantes, el diferenciador es la comida porque tu comida puede tener un sazón que le guste a la gente no cierto, una sazón buena, rica que te cocinen el arroz con manteca de cerdo me invento un ejemplo eso hace diferenciar como te gusta eso muchas veces perdonas el mal servicio y no te

importa que la mesa este sucia reclamas te limpian la mesa pero hay personas de un segmento de mercado que no te perdona ni lo uno ni lo otro ves tiene que ser el servicio perfecto y la comida perfecta, pero ese producto cuesta mas entonces todo depende del segmento en que tú te metas

Ya básicamente mi problema es este de la segmentación porque nosotros habíamos inicialmente puesto el segmento externo y el segmento interno, el segmento interno las personas que están alrededor de Ambato, Latacunga, Quito y el segmento externo que son los turistas pero ahí me hubiera gustado saber por ejemplo que gustos tienen ellos o como vienen a los restaurantes, como me acerco a ellos.

Primero tienes... Hablemos del turista interno para saber cómo llegan, los dos temas tienen que ser manejados a través de una encuesta una encuesta directa tienes que hacer encuestas a los turistas nacionales digámoslo así.

Asegurándote ¿de dónde vienen?, ¿Cuál es el motivo de su visita a Pujili ?, ¿Cuánto tiempo es su visita?, ¿Con cuantas personas vienen?, ¿Cuál es el promedio de edades? No preguntar las edades promedio de edades no cierto ¿Si ya conocía antes Pujilí?, ¿Si es primera vez? Si van a almorzar en Pujilí ¿Cuánto tiempo se van a quedar?, si van a almorzar ¿Dónde lo va hacer?, ¿Qué tipo de comida les gusta?, y si su visita es gastronómica porque vienen acá a buscar otro tipo de gastronomía ves, tú tienes que saber ¿Con que frecuencia viene?, ¿Cuánto va a gastar? Y ¿Cuántas personas vienen?

Nosotros habíamos pensado hacer comida típica pero usted en su experiencia podemos determinar que a la mayoría de la gente le gusta la comida típica

Eso no te puedo decir como experiencia porque todo depende del sitio, si yo voy a Pujilí como ecuatoriano yo esperarí comer algo típico de Pujilí pero que tenga nombre ¿Nómbreme un plato típico de Pujili? Probablemente las carnes, las chuletas, la Chugchucara. La Chugchucara hay en Latacunga, en Machachi, hay en Quito, en Guayllabamba hay en todo lado ósea no es típico , tiene que haber algo típico de Pujili, si el negocio solo es alimentar bien dar

buena comida al turista que va hay que hacer buena comida o tu deberías buscar algo típico de Pujilí y rescatar eso.

Sin embargo en Pujilí no hay un buen Restaurante.

Entonces no pensemos en algo típico puede ser comidas típicas si pero en un buen Restaurante eso le cambia al tema por ejemplo pensemos en Mocha este fin de semana me voy a Mocha porque me han dicho que allá hay los mejores cuyes hay las mejores papas con cuero, hay la mejor carne asada voy a probarlas porque tienen sus tradiciones, ¿Qué tradición tiene Pujilí? Mm no se para que voy a ir a Pujili, pero si voy a Pujili y cuanta gente va tienen que alimentarse entonces tiene que haber un buen Restaurante que ofrezca una variedad de comida que le permita al visitante tener buen servicio y buena comida entonces no es tan importante la comida en ese caso.

Usted cree si de pronto ofrecemos algún evento como música en vivo ..

Espera un ratito tú tienes que tomar en cuenta otra cosa que si tu pones un Restaurante allá tienes que analizar mucho la competencia tienes que pensar ¿Qué vende tu competencia? a ¿Qué precio vende tu competencia? Mira para iniciar un Restaurante tú tienes que pensar primero en el producto, tienes que decir que producto voy a vender, cuando tú tienes definido el producto en el área en el que vas a poner el negocio, hay que hacer un estudio previo eso te da unas necesidades de equipamiento porque si vas a vender salchipapas vas a necesitar una freidora si vas a vender pollo al horno vas a necesitar un grill entonces el menú, lo que vayas a vender te da tus necesidades de equipamiento, cuando ya tienes tus necesidades de equipamiento tienes que definir qué días vas a abrir, en que horario vas a abrir eso te da tus necesidades de personal entonces ya vas buscando tu equipamiento personal entonces vas viendo que gastos vas a tener y así vas armando tu negocio, tienes que ver otra cosa en el medio de Pujilí tienes que preguntar cuantos restaurantes existen cuantos puestos hay de oferta es igual que un hotel, un hotel hay 50 habitaciones la oferta de 50 habitaciones representa 80 camas entonces tiene 80 camas de oferta lo mismo hay que hacer en Pujili cuantos puestos cuantas

sillas hay en todo Pujili que ofrezcan a los clientes y cuantos ocupan estas sillas porque puedes ser que tengas una oferta de 500 sillas y el promedio mensual es solo de 100 y hay 400 ocupadas para que te vas a poner un Restaurante ahí si no funciona, por mas bueno que sea, a menos que tu captas los 100 que ocupan las sillas en tu competencia vayan donde ti que tendría que ser super bueno tu Restaurante ¿si me explico?

El diferenciador como tú dices ¿Poner música? Todo mundo pone música y a mí personalmente cuando voy a comer que se ponga con guitarra alado mío me estorba la música, pero como voy a Pujili es un sitio es una ciudad donde voy a visitar a pasearme de pronto si me gustaría ver un poco de música de allá pero eso te va a costar eso es un gato eso va en parte de tu presupuesto se va a encarecer tu producto tuyo porque tienes que pagarles, yo pensaría que tiene que haber algo tan típico en Pujili por ejemplo me invento si yo pusiera un Restaurante en Baños yo pusiera a un señor de melcochas para que esté haciendo melcochas en la entrada y que regale a toda la gente que entra o que sale pedacitos que no ha de ser caro pero eso le va a costar a la gente eso va a atraer a mis clientes, piensa en un negocio típico de Pujili que pueda traer que sea típico de Pujili no solamente músicos que si les puedes poner pero te cuesta

Porque otra razón quiebran los negocios te voy a dar un dato el 95% Restaurantes que se abren es Estados Unidos cierran antes de los 5 años por mala administración en ¿Estados Unidos; y la mala administración se fija en el desconocimiento del proceso porque la gente piensa que ponerse un Restaurante es \$1000, \$2000, \$5000 comprar mesas, sillas ,cocina, refrigeradora no es así es un proceso, por esa razón quiebran los Restaurantes porque no conocen el negocio otro por lo que quiebran es porque no tiene personal calificado para el servicio encuentra a alguien que está por ahí caminando lo entra y lo coge de mesero, ese señor no está comprometido no sabe atender, entonces necesitas tu esto va en dos operaciones a eso iba que son el servicio y la cocina aparte de la administración entonces tú tienes que garantizar tu negocio, con una persona que te garantice el servicio y una

persona que te garantice buena comida el resto es el administrador, el otro es la gestión del administrador como lleva los números como lleva las cuentas, como mercadea, como promociona sus platos, como hacer que su gente siempre sonría, que el mesero este contento alegre, feliz que la comida salga bien como gestionar sus compras, como almacenar.

Usted cree que los clientes viajarían 40 minutos solo para almorzar?

Tú tienes que ver quiénes van pues yo no te podría decir que si yo no viajaría 40 minutos solo para almorzar yo no lo haría si tú me invitas pero porque se trata de ti y quiero conocer el negocio, pero me voy a Mocha voy a viajar 4 horas porque en Mocha hay los mejores cuyes que hay en Pujili que me vas a ofrecer tienes que ofrecerme algo venga conozca Pujili no solo gastronomía puede llegarse el caso que me digan en Pujili hay un Restaurante "Pepito" que es el mejor de Pujili encuentras los mejores locros con aguacate entonces la gente empieza hablar de eso y va a Pujili a buscar eso por eso tú tienes que investigar que hay en Pujili que ofrece Pujili la gente que va a Pujili que es lo que busca y si busca capulí ofrécele capulí pero el mejor para que eso suene, esa es la idea

La rotación es el número de veces que se ocupa una silla al número de personas que tienes en un día o en un mes o en una semana, la rotación es igual a la capacidad total del Restaurante dividido para la capacidad del Restaurante digo si hoy día he tenido 50 personas mi Restaurante tiene 100 puestos mi rotación puedes ser 0.5 no cierto lo ideal fuera que tu Restaurante tuviera por lo menos uno lo que quiere decir que cada silla se ocupó una vez en tu Restaurante por lo menos la rotación promedio de un Restaurante en Quito es de 0,5 no hay datos de eso no hay estudios de Restaurantes en Quito, como funcionan en categoría porque no es lo mismo de lujo de primera categoría, de segunda, de tercera el tratamiento es diferente este es el primer paso para la parte financiera la rotación de tu negocio, segundo cual va ser el consumo promedio que consumo promedio crees tú que debe tener un cliente que entra a tu negocio yo te pregunto si tú tienes un Restaurante que vende almuerzos que es lo mínimo que quisieras que te compre un cliente? El almuerzo lógico, tu

vendes platos a la carta que es lo mínimo que quisieras que te compre un cliente. El plato fuerte y una bebida, tú dices yo vendo un plato fuerte promedio a \$7 la bebida vendo a \$1 lo que quisiera que me consuman es \$8, si yo tengo 50 personas diarias por \$8 yo tengo ingresos de \$400 diarios empieza armar presupuestos dices coges los horarios dices yo atiendo de lunes a viernes que son 5 días si yo vendo \$400 diarios por 5 son \$2000 semanales por cuatro semanas \$8000 al mes ves facilito te vas al monto al vender \$8000 al mes que son tus ventas le tienes que quitar tu costo que en alimentos y bebidas es diferentes porque el costo es una cosa esto se divide en costo y gasto que es otra cosa y tienes tu utilidad esta es la parte financiera con esto tu armas tus presupuestos y ves si tu negocio de pre factibilidad es posible , el negocio que te piensas poner, el negocio que estas armando allá en Pujili es un estudio de factibilidad

Entonces tiene que ser factible o no factible no necesariamente tiene que ser factible no significa esto que si no es factible tú dices está mal no tú te dices está bien lo que hiciste es demostrar que un negocio allá no es factible.

Entrevista 4: Ingeniero Andrés Sosa, Especialista en Sistemas de Gestión de Calidad, Consumidor de comida típica ecuatoriana.

¿Qué le parece a Ud. el encontrar en un solo plato fuerte, tres platos típicos de Quito, Latacunga, Ambato como son el Hornado, Chugchucara y Llapingacho?

Me encantaría encontrar un plato de esas características, porque a mí me encanta la comida típica y sobre esos platos que me mencionó, considero que son los más simbólicos de la gastronomía ecuatoriana.

¿Mira algún problema con colocar sólo cerdo en el plato?

No, porque al ser un plato típico uno ya asume que va a encontrar ese tipo de carne, y además es preparado de distintas formas, cada una de esas es diferente en su preparación y sobre todo en su sabor.

¿Con que bebida le gustaría acompañar el plato mencionado?

Con una cerveza bien fría o con una bebida igual típica como chicha o quaker.

¿Ud. cree que al ser un plato de esa magnitud le correspondería un precio más alto?

Sí, porque reúne tres platos en uno solo

ANEXO10: DESARROLLO DE FOCOUS GROUP

Moderadora: ¿Con qué frecuencia acuden a Restaurantes?

Participantes: consideran que los días más viables para visitar un Restaurante son los fines de semana, aunque por el nuevo estilo obliga a consumir en restaurante so fuera de casa toda la semana

Moderadora: ¿Qué características buscan en un Restaurante?

Participantes: se busca un lugar que ofrezca un buen servicio, que el servicio sea individualizado y su personal amable, atentos

Moderadora: ¿En familia, con niños pequeños que se busca en un Restaurante?

Participantes: se busca espacios para niños, suficientes sillas para bebés, lugares silenciosos, tranquilos.

Moderadora: ¿Qué tipo de comida típica Ecuatoriana se prefiere?

Participantes: depende del antojo que se tenga, pero se prefiere un lugar especializado en comida típica

Moderadora: ¿Qué tiempo están dispuestos a movilizarse hasta llegar a un Restaurante?

Participantes: Algunos prefieren Restaurantes cercanos, mientras que la gran mayoría no le ve ningún inconveniente viajar para un Restaurante.

Moderadora: ¿Cuánto están dispuestos a pagar por un plato típico?

Participantes: Los precios tambalean entre 7 y 12 dólares.

Moderadora: ¿Qué tipo de promociones les gustaría?

Participantes: Empanadas o picaditas de entrada, vino, chicha.

Moderadora: ¿Qué tipo de ambiente (diseño) se busca?

Participantes: Un lugar cómodo, tranquilo, paz, un lugar que te conecte con el ambiente del lugar, que no sea como un museo, pero sobre todo limpio, higiénico

ANEXO 11: TABLERO DE MANDO

ANEXO 12: PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL

ANEXO 13: INGRESOS ANUALES (1er AÑO)

VENTAS ANUALES	\$ 155.175,20
-----------------------	----------------------

ANEXO 14: COSTOS Y GASTOS ANUALES

NOMINA PERSONAL OPERATIVO (1er. año)								
ITEM	CONCEPTO	RELACIÓN	Horas Mensuales de Trabajo	Días de trabajo mensuales	SALARIO BASE	CANTIDAD colaboradores	SALARIO MENSUAL	ANUAL
1	Jefe A&B	Fijo	128	16	\$ 825,00	1	\$ 440,00	\$ 5.280,00
2	Cocineros	Fijo	128	16	\$ 525,00	1	\$ 280,00	\$ 3.360,00
3	Cajero	Fijo	112	14	\$ 375,00	1	\$ 175,00	\$ 2.100,00
4	Mesero	Fijo	128	16	\$ 325,00	3	\$ 173,33	\$ 6.240,00
5	Mesero	Temporal	128	16	\$ 325,00	1	\$ 173,33	\$ 346,67
6	Ayudante Cocina	Fijo	128	16	\$ 375,00	2	\$ 200,00	\$ 4.800,00
7	Ayudante Cocina	Temporal	128	16	\$ 375,00	1	\$ 200,00	\$ 400,00
TOTAL					\$ 3.125,00	9		\$ 22.526,67

NOMINA PERSONAL OPERATIVO (1er. año)					Incluye Fondo Reserva			
ITEM	CONCEPTO	RELACIÓN	Horas Mensuales de Trabajo	Días de trabajo mensuales	13er.	14to.	IESS	PRIMER AÑO +COMPONENTES
1	Jefe A&B	Fijo	128	16	\$ 440,00	\$ 264,00	\$ 588,72	\$ 6.792,72
2	Cocineros	Fijo	128	16	\$ 280,00	\$ 264,00	\$ 374,64	\$ 4.418,64
3	Cajero	Fijo	112	14	\$ 175,00	\$ 264,00	\$ 234,15	\$ 2.860,65
4	Mesero	Fijo	128	16	\$ 520,00	\$ 264,00	\$ 695,76	\$ 7.979,76
5	Mesero	Temporal	128	16	\$ 28,89	\$ 264,00	\$ 38,65	\$ 692,65
6	Ayudante Cocina	Fijo	128	16	\$ 400,00	\$ 264,00	\$ 535,20	\$ 6.199,20
7	Ayudante Cocina	Temporal	128	16	\$ 33,33	\$ 264,00	\$ 44,60	\$ 758,60
TOTAL					\$ 1.877,22	\$ 1.848,00	\$ 2.511,72	\$ 29.702,22

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)								
ITEM	CONCEPTO	RELACIÓN	Horas Mensuales de Trabajo	Días de trabajo mensuales	SALARIO BASE	SALARIO MENSUAL	CANTIDAD	ANUAL
1	Administrador	Fijo	96	12	\$ 800,00	\$ 320,00	1	\$ 3.840,00
2	Cajero	Fijo	112	14	\$ 350,00	\$ 163,33	1	\$ 1.960,00
3	Auxiliar Limpieza	Fijo	64	8	\$ 264,00	\$ 70,40	1	\$ 844,80
TOTAL						\$ 553,73		\$ 6.644,80

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)							
ITEM	CONCEPTO	RELACIÓN	13er.	14to.	IESS	PRIMER AÑO +COMPONENTES	
1	Administrador	Fijo	\$ 320,00	\$ 264,00	\$ 428,16	\$ 5.012,16	
2	Cajero	Fijo	\$ 163,33	\$ 264,00	\$ 218,54	\$ 2.687,54	
3	Auxiliar Limpieza	Fijo	\$ 70,40	\$ 264,00	\$ 94,20	\$ 1.308,60	
TOTAL			\$ 553,73	\$ 792,00	\$ 740,90	\$ 9.008,30	

ANEXO 15: ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

ANEXO 16: BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

ANEXO17: FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL, OPTIMISTA Y PESIMISTA

ANEXO18: FLUJO DEL INVERSIONISTA